

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Obor: Management TVS

Diplomová práce

**Konkurence fitness center v oblasti Praha - západ a
loajalita jejich zákazníků**

Vedoucí diplomové práce

doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Vypracovala

Bc. Hana Čmakalová

Praha 2013

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora:	Bc. Hana Čmakalová
Název diplomové práce:	Konkurence fitness center v oblasti Praha - západ a loajalita jejich zákazníků
Název v angličtině:	Competition of fitness centres in the Prague – West and loyalty of their customers
Studijní obor:	Management tělesné výchovy a sportu
Vedoucí diplomové práce:	Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.
Rok obhajoby:	2013

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

.....

podpis diplomanta

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc. za odborné rady a doporučení, které mi byly v průběhu psaní uděleny. Také bych ráda poděkovala jednotlivým členům své rodiny za jejich trpělivost a podporu při psaní mé práce.

Abstrakt

Název:

Konkurence fitness center v oblasti Praha - západ a loajalita jejich zákazníků

Cíl:

Cílem práce je zanalyzovat konkurenční prostředí za pomoci marketingového mixu vybraných fitness center v oblasti Prahy – západ a prozkoumání zákaznické loajality k jednotlivým sportovním zařízením. Výsledky z marketingového výzkumu budou hlavním podkladem pro analýzu konkurenceschopnosti v dané oblasti a pro následné navržení vhodných východisek ke zdokonalení pro jednotlivá fitness centra.

Metody:

- PEST analýza
- SWOT analýza
- Porterova analýza konkurenčních sil
- Marketingový výzkum:
 - kvalitativní – hloubkové interview
 - kvantitativní – dotazníkové šetření

Výsledky:

Výsledky výzkumu potvrdily, že konkurenční prostředí Praha – západ je poměrně intenzivní a rozděluje se do několika menších konkurenčních skupin vzhledem k dopravní infrastruktuře. Jednotlivá fitness centra vidí svou největší konkurenci v blízkém okolí (zhruba do 10 km). Pro zákazníky v této oblasti jsou důležité především dostupnost a cena, od kterých se odvíjí i loajalita zákazníků.

Klíčová slova:

marketing, konkurence, marketingový mix, marketing služeb, sportovní služby, kvalita služeb, loajalita zákazníka, fitness centrum

Abstract

Title:

Competition of fitness centres in the Prague – West and loyalty of their customers

Objective:

The objective of the thesis is to analyse competitive environment using the marketing mix of selected fitness centres in a competitive environment of Prague - West and to examine customer's loyalty with regards to these sport centres. Results of marketing research will be the main part of competitiveness analysis in this area and will serve as a basis for suggestions and possible improvements of these fitness centres.

Methods:

- PEST analysis
- SWOT analysis
- Porters five forces analysis
- Marketing research
 - qualitative method – in-depth interview
 - quantitative method – questionnaires

Results:

The results of the research confirm that the competitive environment of Prague – West is quite intense and is divided into several smaller competitive groups in accordance with the transport infrastructure. Individual fitness center see their biggest competitors in the immediate neighborhood (within approximately 10 km). For customers in this area, the price and availability, from which the customer loyalty is built, are especially important.

Key words:

marketing, competition, marketing mix, marketing of services, sport services, quality of services, customer's loyalty, fitness centre

OBSAH

1	ÚVOD.....	12
2	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	13
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	15
3.1	Fitness a wellness centra v České republice	15
3.2	Loajalita zákazníka a řízení vztahu se zákazníkem.....	16
3.2.1	Zákazníci.....	16
3.2.2	Motivy SPEED	16
3.2.3	Řízení vztahu se zákazníkem.....	17
3.2.4	Strategie zaměřená na zákazníka	17
3.2.5	Výzkumy loajality a spokojenosti zákazníků ve sportovních službách....	18
3.3	Konkurence	19
3.3.1	Analýza konkurence	19
3.3.1.1	Identifikace konkurenční firmy	20
3.3.1.2	Určení cílů, strategií, silných a slabých stránek konkurence.....	20
3.3.1.3	Očekávaná reakce konkurenta	21
3.3.2	Analýza strategických skupin	21
3.3.2.1	Mapa konkurenčních skupin.....	22
3.3.3	Sběr informací o konkurenci.....	23
3.3.4	Konkurenční strategie	23
3.3.4.1	Konkurenční postavení	24
3.3.4.2	Strategie - vůdce, vyzyvatele, následovatele a troškaře	24
3.3.5	Výzkumy konkurence ve sportovních službách	25
3.4	Marketing ve sportu	26
3.4.1	Marketing služeb.....	26
3.4.1.1	Kvalita služeb	27
3.4.2	Marketingový mix ve sportovních službách	27
3.4.2.1	Produkt (product).....	28
3.4.2.2	Cena (price)	29
3.4.2.3	Distribuce (place)	29
3.4.2.4	Propagace (promotion)	30
3.4.2.5	Další marketingové nástroje	30
3.4.3	Výzkumy kvality služeb ve sportovních službách.....	31

3.5	Strategický marketing	33
3.5.1	Stanovení cílů	33
3.5.2	Segmentace trhu (segmentatiton).....	34
3.5.3	Výběr tržních segmentů (targeting)	34
3.5.4	Umístění produktu (positioning).....	35
4	METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA.....	36
4.1	Marketingový výzkum	36
4.1.1	Proces marketingového výzkumu	37
4.1.2	Kvalitativní výzkum	39
4.1.2.1	Hloubkové interview	39
4.1.3	Kvantitativní výzkum	40
4.1.3.1	Písemné dotazování	40
4.1.3.2	Operacionalizace	41
4.1.3.3	Konstrukce dotazníku	43
4.2	Situační analýza	44
4.2.1	PEST analýza	44
4.2.2	SWOT analýza	45
4.2.3	Porterova analýza konkurenčních sil	47
5	ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ PRAHA – ZÁPAD	49
5.1	Charakteristika konkurenčního prostředí Praha - západ	50
5.1.1	PEST analýza konkurenčního prostředí Praha – západ	50
5.2	EXPRESKA Hostivice	52
5.2.1	Nabízené služby	52
5.2.2	Možnosti využívání klubu	53
5.2.3	Cílová skupina	53
5.2.4	Konkurence	54
5.2.5	Analýza zákazníků hostivické EXPRESKY	55
5.2.6	PEST analýza EXPRESKY	56
5.2.7	SWOT analýza EXPRESKY	56
5.3	Multifunkční centrum Štěchovice	58
5.3.1	Nabízené služby	58
5.3.2	Možnosti využívání multifunkčního centra	59
5.3.3	Cílová skupina	60
5.3.4	Konkurence	60

5.3.5	Analýza zákazníků	61
5.3.6	PEST analýza Multifunkčního centra Štěchovice	62
5.3.7	SWOT analýza Multifunkčního centra Štěchovice	63
5.4	Sport – Wellness club Zuzana.....	65
5.4.1	Nabízené služby	65
5.4.2	Možnosti využívání klubu Zuzana.....	66
5.4.3	Cílová skupina	66
5.4.4	Konkurence	67
5.4.5	Analýza zákazníků	67
5.4.6	PEST analýza Sport – Wellness klubu Zuzana.....	69
5.4.7	SWOT analýza Sport – Wellness klubu Zuzana.....	69
5.5	Sportovní centrum SPIRIT.....	71
5.5.1	Nabízené služby	72
5.5.2	Možnosti využívání sportovního centra.....	72
5.5.3	Cílová skupina	73
5.5.4	Konkurence	73
5.5.5	Analýza zákazníků	74
5.5.6	PEST analýza Sportovního centra SPIRIT	76
5.5.7	SWOT analýza Sportovního centra SPIRIT	76
5.6	Studio Ella.....	78
5.6.1	Nabízené služby	78
5.6.2	Možnosti využívání Studia Ella.....	79
5.6.3	Cílová skupina	79
5.6.4	Konkurence	80
5.6.5	Analýza zákazníků	80
5.6.6	PEST analýza Studia Ella	82
5.6.7	SWOT analýza Studia Ella	83
6	VÝSLEDKY A JEJICH INTERPRETACE PRO KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ POSKYTOVATELŮ FITNESS SLUŽEB NA PRAZE - ZÁPAD	85
6.1	Základní východiska konkurenčního prostředí na Praze – západ	85
6.1.1	Služby v konkurenčním prostředí Praha – západ.....	85
6.1.2	Ceny nabízených služeb, způsoby platby, slevy	86
6.1.3	Propagace a image vybraných zařízení.....	87
6.1.4	Charakteristika klientského prostředí	88

6.1.4.1	Průměrný zákazník	89
6.1.5	Charakteristika provozoven a jejich shodné znaky.....	89
6.1.6	Konkurenčního boj v oblasti Praha – západ v budoucnosti.....	90
6.2	Porterova analýza poskytovatelů fitness služeb v oblasti Praha – západ.....	92
6.3	Mapa konkurenčních skupin	96
6.4	Rozdílné tendence klientů pražských klubů a fitness center na Praze – západ	98
7	DISKUZE	100
8	ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	102
9	POUŽITÁ LITERATURA	106
10	SEZNAM PŘÍLOH.....	112

1 ÚVOD

Sportovní prostředí v ČR, ale i ve světě v posledních letech zaznamenává opravdu dynamický rozvoj. Do sportu zasahuje čím dál více ekonomických či podnikatelských subjektů za vidinou dobrého byznysu, a jelikož sport opravdu generuje velké množství financí, vzniká na tomto trhu obrovská konkurence.

V oblasti sportovních služeb je jedním z nejdůležitějších pravidel zaměření se na zákazníka, a tedy vycházení vstříc jeho požadavkům. Jedině tak může být podnik na tomto trhu konkurenceschopný. Firmy se snaží vyplnit každou skulinu na trhu, najít konkurenční výhodu, díky tomu se oblast sportu, konkrétně sportovních služeb, velmi rychle rozvíjí a inovuje. Tento jev můžeme pozorovat ve fitness průmyslu, kde vzniká velice rozmanitá nabídka poskytovaných služeb, např. dříve oblíbený aerobik má nyní několik odnoží, jimiž jsou dance aerobik, bodystyling, p-class, bodypump, sexy dance nebo také aqua aerobik a další.

Obrovský boom nastává v posledních deseti letech v oblasti fitness, což je pravděpodobně způsobeno problémy jednadvacátého století. Společnost se snaží bojovat s civilizačními chorobami, tedy i s přibýváním lidí s nadváhou, což je způsobené nezdravými jídelníčky či nedostatkem pohybu, které často vedou ke zkrácení doživaného věku obyvatel. Hlavní inspirací lidí většinou bývají masmédia, která zviditelňují směr, kterým se současná společnost vydává (být fit, být štíhlý, být v kondici). Tento směr z velké části podporuje právě fitness. Trend fitness, označující sportovní aktivity i celkový životní styl, jenž má za cíl všeobecnou tělesnou kondici, celkovou zdatnost, zlepšení držení těla, zlepšení konceptu postavy a který pomáhá upevňovat zdraví a rozvíjí sílu, je přelomovou sportovní aktivitou, kterou se zabývají všechny generace.

Zprostředkovatelé těchto služeb, vedoucí lidi k zdravému životnímu stylu, jsou fitness centra, kterými se budu zabývat v této diplomové práci. Konkrétně tedy konkurenčním prostředím fitness center/sportovních center na Praze - západ, jelikož zde bydlím a zajímám se o rozvoj sportu v této lokalitě.

Pro účely této diplomové práce jsem si zvolila tato rekondiční a regenerační centra: Multifunkční centrum Štěchovice, Sportovní centrum Spirit (Davle), EXPRESKA s.r.o. (Hostivice), Sport - Wellness Club Zuzana s.r.o. (Rudná u Prahy), Studio Ella s.r.o (Jesenice u Prahy).

2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Cíle:

Hlavním cílem diplomové práce je zanalyzovat konkurenční prostředí za pomoci marketingového mixu vybraných fitness center v oblasti Prahy – západ a průzkum zákaznické loajality k jednotlivým sportovním zařízením. Výsledky z marketingového výzkumu budou hlavním podkladem pro analýzu konkurenceschopnosti v dané oblasti a pro následné navržení vhodných východisek ke zdokonalení pro jednotlivá fitness centra vzhledem ke specifikaci jejich zákazníků.

Dílčí úkoly:

1. Zpracování teoretických a metodologických východisek (literární rešerše).
2. Získání informací ze sekundárních dat.
3. Sběr informací pomocí dotazníkového šetření v konkurenčním prostředí Praha – západ - v oblasti daných sportovních zařízení – provedení primárního výzkumu. Prozkoumání přístupu zákazníka k vybraným fitness centrům.
4. Provedení hloubkového interview s manažery vybraných fitness center.
5. Analyzování konkurenčního prostředí Prahy – západ.
6. Analyzování marketingu daných sportovních zařízení – nabízené služby, cílové skupiny, konkurence atd.
7. Odhalení silných a slabých stránek fitness center.
8. Charakterizování klientského prostředí a sestavení profilu průměrného zákazníka v oblasti Praha – západ.
9. Vytvoření konkurenčních map.
10. Srovnání klientů pražských klubů a zákazníků fitness center na Praze – západ.

Formulace výzkumných otázek:

- Jaké je konkurenční prostředí v oblasti Praha-západ?

- Je v oblasti Praha-západ v odvětví sportovních služeb, fitness center více konkurenčních skupin?
- Jsou zákazníci v konkurenční oblasti Praha-západ loajální? Navštěvují pouze jedno sportovní centrum/fitness centrum?
- Jaká kritéria ovlivňují zákaznickou loajalitu?

Hypotézy:

- Fitness centra vidí svou konkurenci pouze ve svém nejbližším okolí, v okruhu do 10 km.
- V oblasti Praha – západ v odvětví sportovních služeb, konkrétně fitness center, se nachází několik strategických konkurenčních skupin těchto zařízení, vymezených z hlediska infrastruktury.
- Většina zákazníků v oblasti Praha-západ navštěvuje více než jedno sportovní centrum, zákazníci nejsou věrni jednomu fitness centru.
- Hlavními kritérii pro výběr fitness centra zákazníkem na Praze – západ jsou dostupnost a cena.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Fitness a wellness centra v České republice

Fitness je v dnešní době velmi propírané téma. Téměř každý občan České republiky se s tímto pojmem dostává do každodenního styku, což je způsobené mimořádnou atraktivitou, kterou si masmédia nenechají ujít. Pojem fitness nemá jednotnou definici a každý si pod ním představuje něco jiného. BLAHUŠOVÁ (1995) tvrdí, že pojem fitness je v širším kontextu chápán jako tělesná zdatnost, což je schopnost těla efektivně fungovat s optimální účinností a hospodárností. Tělesnou zdatnost pak dále rozděluje do pěti složek, kterými jsou kardiorespirační vytrvalost, svalová síla, silová vytrvalost, kloubní pohyblivost a složení těla. Fitness může být také definováno jako cvičení ve fitness centrech, které zahrnuje cvičení s volnými činkami a cvičení na aerobních trenažérech, posilovacích přístrojích, ale i dodržování určitého dietního režimu a celkového životního stylu, jehož cílem je rozvoj celkové zdatnosti, zlepšení postavy a zároveň i upevňování zdraví a rozvoj síly (KOLOUCH, KOLOUCHOVÁ, 1990). S pojmem fitness se často pojí také termín wellness, čímž je označován stav, ve kterém jedinec svým zdravým životním stylem dosáhne kvalitního života a pocitu spokojenosti, nebo *„proces, ve kterém soustavně a uváženě usilujeme o udržení zdraví a dosažení nejvyšší úrovně životní pohody“* (BLAHUŠOVÁ, 2005, s. 234).

Fitness centra v posledních deseti letech zaznamenala v České republice obrovský boom. Už po roce 1989 došlo ke komercializaci fitness, s čímž souvisí i nárůst enormního počtu fitness center a rozsáhlá diverzifikace nabídky poskytovaných služeb. Fitness centra jsou relativně nové a moderní typy společenských center, v nichž se lidé schází proto, aby pozitivně ovlivnili svoje zdraví a tvar svého těla (KOLOUCH; WELBURN, 2007). Lidé zde také tráví svůj volný čas, snaží se odreagovat od každodenních starostí a početná část návštěvníků sem přichází kvůli regeneraci. Tato centra se od sebe odlišují jednotlivými znaky, jako je například velikost zařízení, jeho vybavenost, množství a druhy poskytovaných služeb, cenová dostupnost, alokace v rámci určité oblasti, zaměření se na určitý segment zákazníků a další kritéria, jichž si můžeme všimnout níže v kapitole 5 Analýza konkurenčního prostředí Praha – západ. Tato oblast je do jisté míry specifická, jelikož kopíruje zhruba polovinu hranic hlavního

města Prahy, a tak i zde můžeme naleznout velmi podobnou nabídku poskytovaných služeb jako v pražských fitness centrech včetně nejnovějších studiových hodin.

3.2 Loajalita zákazníka a řízení vztahu se zákazníkem

„Loajalita (věrnost) zákazníků se vytváří pozitivní nerovnováhou výkonu a očekávání. Projevuje se opakovaným nákupem, zvyklostním chováním, cenovou tolerancí a referencemi jiným zákazníkům“ (KOZEL, 2006, s. 191). Podle MARINIČE (2008) je loajalita podstatným nástrojem podílejícím se na tvorbě výsledné hodnoty firmy. V případě, že firma nedokáže svými činnostmi zabránit ztrátě zákazníků, je pak výkonnost firmy z dlouhodobého hlediska značně ohrožena. Spokojenost zákazníků bývá předpokladem k vytváření loajality zákazníků k firmě. Ve výzkumu spokojenosti a loajality zákazníků zjišťujeme, zda jsou naši zákazníci spokojeni, snažíme se odhalit slabé stránky, které snižují zákaznickou spokojenost, a identifikujeme hlavní faktory, ovlivňující zákaznickou loajalitu. Vysoká loajalita zákazníků vůči firmě *„posiluje distribuční cesty a redukuje riziko ohrožení firmy ze strany konkurentů“* (PELSMACKER a kol, 2003, s. 75), pomáhá firmě k snižování marketingových nákladů a k získávání nových zákazníků.

3.2.1 Zákazníci

Zákazník je ten, kdo projevuje zájem o nabídku služeb, kdo vstupuje do jednání s firmou, kdo si přijde vyzkoušet služby sportovního centra. ZAMAZALOVÁ (2009) charakterizuje zákazníka a podmínky pro jeho uspokojení takto: má větší moc než kdy dříve, má přístup k většímu množství informací, je náročný, jelikož má velkou možnost výběru, má málo času a je obtížné ho zaujmout, vzhledem k velkému počtu substitučních produktů.

3.2.2 Motivy SPEED

Motivy zákazníků pro využívání služeb v oblasti sportu a tělesné výchovy jsou vymezeny akronymem SPEED (FUNK, 2008).

S – Socialisation (socializace – touha po sociální interakci)

P – Performance (výkon – touha po estetickém a fyzickém požitku)

E – Excitement (vzrušení - touha po intelektuální stimulaci)

E – Esteem (úcta – dosažení dalších úrovní, zvyšování sebeúcty)

D – Diversion (odreagování – odreagování se od každodenních starostí)

3.2.3 Řízení vztahu se zákazníkem

Řízení vztahu se zákazníkem (Customer Relationship Management – CRM) je určitá strategie individualizované obsluhy zákazníka, kdy jsou nabídky a systémy péče o jednotlivé zákazníky odlišovány v závislosti na hodnotě zákazníka pro podnik (LOŠŤÁKOVÁ, 2009). Zahrnuje veškeré procesy komunikace se zákazníky, jejich vzájemnou koordinaci a řízení. Cílem CRM je především vytvoření intenzivního vztahu s jednotlivými zákazníky, jelikož *zákazníci „jsou ústředním bodem, ve kterém se nakonec propojí všechny zdroje, které jsou podniku dostupné“* (LEHTINEN, 2007, s. 15). V dnešní době je řízení vztahu se zákazníkem jednou z nejdůležitějších věcí, kterou se každý podnik musí detailně zabývat, jelikož *zákazníci jsou ti, kteří podnikům generují zisky*. V odvětví služeb to platí dvojnásob, poskytovatelé sportovních služeb jsou doslova závislí na dobrém vztahu se zákazníkem.

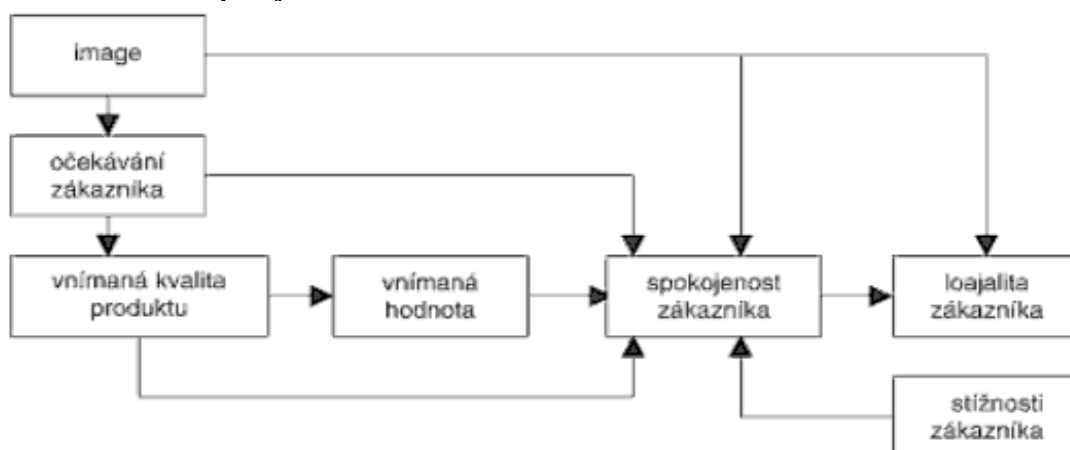
3.2.4 Strategie zaměřená na zákazníka

V oblasti sportovních služeb se nacházejí firmy, které se orientují na konkurenci, a firmy, směřující své zájmy na analýzu a identifikaci přání a potřeb zákazníka. První případ, kdy firmy věnují svou pozornost konkurenčním firmám, nebývá vždy výhodný. A to především v tu chvíli, kdy je konkurenční boj pohltil natolik, že nejsou schopni věnovat se přednostně svým zákazníkům, zapomínají na stanovené cíle a ztrácí tak představu o budoucím vývoji. Oproti tomu firmy orientované na zákazníka jsou schopny *„lépe identifikovat tržní příležitosti a vytvářet dlouhodobé efektivní strategie. Sledováním potřeb zákazníků a jejich vyhodnocováním mohou určit, kterým zákazníkům je třeba věnovat maximální pozornost, jak lépe využívat svých zdrojů a dosahovat vytčených cílů“* (KOTLER, 2001, s. 252). V dnešní době, i přes dynamický rozvoj sportovních služeb, je velmi důležité, aby se firmy snažily o dosažení rovnováhy ve své orientaci na konkurenci a na zákazníky.

3.2.5 Výzkumy loajality a spokojenosti zákazníků ve sportovních službách

Spokojeností a loajalitou zákazníka se v dnešní době zabývá řada autorů. GUENZI a PELLONI (2004) řeší dopady mezilidských vztahů na spokojenost a loajalitu zákazníků k poskytovateli služeb. THEODORAKIS, ALEXANDRIS a kol. (2004) se zaměřují na měření zákaznické spokojenosti ve sportovních službách. Spokojenost KOZEL (2006) definuje jako „subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání. Ta jsou podmíněna jak zkušenostmi a očekáváním, tak osobností a prostředím“ (s. 190). Pokud tedy zkušenost po nákupu nabývá vyšší hodnoty než očekávání, zákazník je spokojen, v opačném případě je nespokojen. Měření spokojenosti zákazníka se provádí za pomoci Evropského modelu spokojenosti zákazníka (ECSI), jenž se zakládá na definici sedmi hypotetických proměnných, přičemž každá z nich je vymezena určitým počtem proměnných (KOZEL, 2006).

Obrázek 1 Model spokojenosti zákazníka



Zdroj: Foret; Stávková (2003)

Mezi jednotlivé proměnné v modelu spokojenosti zákazníka dle KOZLA (2006) patří:

- Image - základ analýzy spokojenosti zákazníků, vztah zákazníka ke službě nebo celé firmě.
- Očekávání – představy o produktu, vznikající na základě komunikačních aktivit firmy nebo předešlých zkušeností.
- Vnímaná kvalita – vnímání základní služby, ale i jejích doprovodných služeb.
- Vnímaná hodnota – poměr ceny služby a vnímané kvality.
- Stížnosti zákazníka – důsledek nerovnováhy výkonu a očekávání.
- Loajalita (věrnost) zákazníka – vytvářena pozitivní nerovnováhou mezi výkonem a očekáváním zákazníka.

Spokojený zákazník, ze kterého se velmi často stává loajální zákazník, je dle KOTLERA (2001) delší dobu věrný, kupuje více nových produktů, hovoří s uznáním o produktech firmy, věnuje méně pozornosti konkurenčním produktům, je méně citlivý na ceny a poskytuje firmě nové podněty na zdokonalení služeb.

3.3 Konkurence

Jedno z nejzávažnějších témat, které musí denně řešit každý poskytovatel sportovních služeb, je právě konkurence. SVATOŠ (2009) definuje konkurenci jako *„všechny subjekty na straně nabídky, jež mají totožný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků, o níž usiluje i naše firma s cílem prodat jim své zboží“* (s. 156). KOTLER (2001) uvádí, že *„konkurence zahrnuje veškeré skutečné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat“* (s. 31). Značně rostoucí konkurence nutí firmy k jejich neobyčejnému rozvoji pomocí identifikace konkurence a následného vytváření konkurenčních strategií či efektivních marketingových programů, které přinášejí firmě **konkurenční výhodu**, což je schopnost organizace vykonávat něco určitými způsoby tak, že to konkurence nedokáže (KOTLER, KELLER, 2007), tedy snaha diferencovat se od konkurence jakoukoli fyzickou i nefyzickou charakteristikou, zahrnující cenu, prostřednictvím níž spotřebitelé vnímají rozdíly mezi výrobky a službami konkurenční nabídky (DICKSON, GINTER, 1987). Dosažení a udržení konkurenční výhody je cílem prakticky každého podnikání (WOOLF, 2008). *„V odvětví služeb marketingoví odborníci/marketéři často zvyšují hodnotu základních služeb prostřednictvím přidáných podpůrných služeb“* (WOOLF, 2008, s. 52). Každá firma by ve svůj prospěch měla neustále srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty, jedině tak může být na trhu se sportovními službami konkurenceschopná.

3.3.1 Analýza konkurence

Pro efektivní marketingová rozhodnutí a stanovení marketingových strategií je velmi důležitá znalost konkurence současné i potencionální. Analýza konkurence je *„proces identifikace klíčových konkurentů: hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí, volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout“* (KOTLER, 2007, s. 568).

3.3.1.1 Identifikace konkurenční firmy

Podle nahraditelnosti produktů rozděluje JAKUBÍKOVÁ (2008) konkurenci na:

- Konkurenci značek – firmy, které nabízejí svým zákazníkům podobné výrobky a služby za podobné ceny.
- Odvětvovou konkurenci – firma pokládá za své konkurenty výrobce stejné kategorie produktů. Tyto produkty se mohou mezi sebou substituovat.

Podle počtu prodejců a stupně diferenciací výrobků a služeb KOTLER a KELLER (2007) dělí odvětvovou konkurenci na:

- čistý monopol – pouze jedna firma nabízí určitý produkt v jedné oblasti
- oligopol – několik firem nabízí výrobky, které mohou být značně diferencované i standardizované (oligopol se dále člení na – čistý oligopol – několik podniků nabízejících stejnou komoditu, diferencovaný oligopol – několik podniků nabízejících částečně odlišnou komoditu)
- monopolistická konkurence – mnoho firem, z nichž každá je schopna odlišit své nabídky od ostatních úplně nebo částečně
- dokonalá konkurence – mnoho firem, které nabízejí v podstatě stejný výrobek a služby

Odvětví můžeme dále charakterizovat nákladovou strukturou, bariérami (vstupu, mobility a výstupu), vertikální integrací a stupněm globalizace.

- Konkurenci formy – firma, považující za své konkurenty všechny společnosti nabízející stejnou službu.
- Konkurenci rodu – firma považuje za své konkurenty všechny firmy, které s ní soupeří o zákaznickovy peníze.

3.3.1.2 Určení cílů, strategií, silných a slabých stránek konkurence

Při správné identifikaci cílů konkurenta a zjištění důležitosti jednotlivých cílů jsme schopni předpovídat chování konkurenta v odlišných tržních podmínkách. *„Cíle firem jsou určovány mnoha faktory, jako je velikost firmy, její historie, současná*

finanční situace a úroveň managementu“ (KOTLER, 2001, s. 226).

Firmy se dělí podle stanovených strategií do skupin. V případě, že používá více firem podobné strategie na identickém trhu, můžeme mluvit o strategické skupině (JAKUBÍKOVÁ, 2008). Určení těchto skupin nám přináší informace o vstupních bariérách a přesné stanovení svých největších konkurentů. Pro každou firmu je nesmírně důležité, aby neustále sledovala svou konkurenci, neboť silní konkurenti své strategie poměrně rychle mění. Pokud by firma nereagovala na změny konkurence, nebyla by konkurenceschopná na trhu.

Pro vymezení silných a slabých stránek konkurence využijí SWOT analýzu (viz. kapitola 4.2.2). Tato analýza nám přinese veškeré informace o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách konkurenční firmy.

3.3.1.3 Očekávaná reakce konkurenta

Typy konkurentů, které vznikly na principu očekávání jejich odezvy na různé firemní strategie:

- laxní konkurent – neodpovídá rychle ani výrazně na změnu konkurence
- vybíravý konkurent – reaguje pouze na některé formy konkurenčního útoku a zbývajících útoků si nevšímá
- konkurent tygr – okamžitě reaguje na jakékoli nebezpečí, které ohrožuje jeho tržní podíl
- scholastický konkurent – podoba jeho reakce je naprosto nepředvídatelná – zareaguje pouze tehdy, má-li pocit, že se odezva vyplatí

3.3.2 Analýza strategických skupin

Analýza konkurenčních skupin, *„patří mezi nástroje, které umožňují systematické sledování a analýzu chování konkurence“* (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 168). Poskytovatelé služeb v jedné konkurenční skupině mají společnou alespoň jednu konkurenční charakteristiku, např. pokrytí stejné geografické oblasti, nabídku podobných služeb zákazníkům nebo využití podobných typů prodejních kanálů. V každé konkurenční skupině se tedy nacházejí podniky se stejnou nebo podobnou tržní strategií, podniky s podobnými záměry. Ve výjimečných případech odvětví zahrnuje tolik konkurenčních skupin, kolik obsahuje podniků. V opačném případě je odvětví

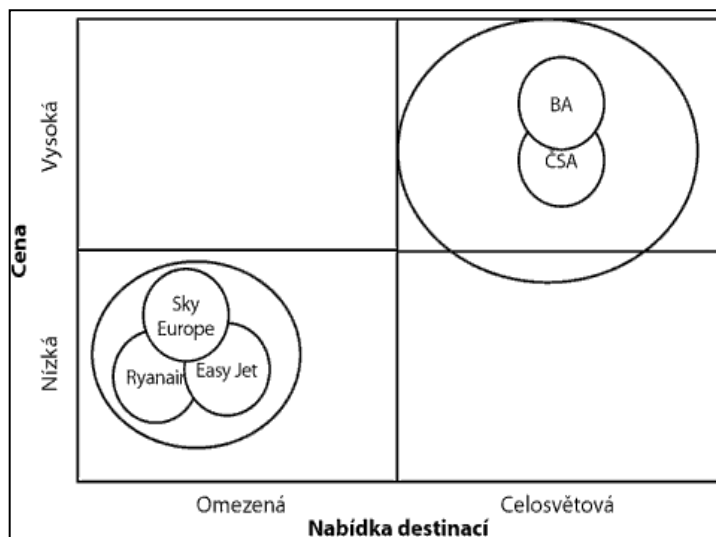
tvořeno pouze jednou konkurenční skupinou. Výsledkem analýzy konkurenčních skupin bývá mapa konkurenčních skupin, která slouží k posouzení struktury odvětví jako celku a k posouzení postavení jednotlivých firem.

3.3.2.1 Mapa konkurenčních skupin

Podle BLAŽKOVÉ (2007), SEDLÁČKOVÉ a BUCHTY (2006) je postup při konstrukci mapy strategických konkurenčních skupin následující:

1. Identifikování konkurenčních kritérií, které od sebe odlišují jednotlivé podniky v odvětví, jimiž jsou šíře sortimentu, geografická oblast pokrytí, počet obsluhovaných segmentů, používané distribuční kanály, marketingová intenzita (výdaje na reklamu), kvalita produktů, cenová politika, velikost organizace (např. počet zaměstnanců).
2. Umístění firem do dvojdimenzionální mapy, jež používá dvě z určených kritérií.
3. Zařazení firem, které se nacházejí ve stejném strategickém prostoru, do stejné konkurenční skupiny.
4. Nakreslení kruhu kolem každé strategické skupiny proporcionálně podle velikosti tržního podílu každé konkurenční skupiny.

Obrázek 2 Mapa konkurenčních skupin (leteckých společností)



Zdroj: Blažková (2007)

SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA (2006) tvrdí, že mapa strategických konkurenčních skupin pomáhá určit, kdo jsou nejbližší konkurenti, co je základem konkurenčního boje, a také pomáhá identifikovat příležitosti pro nové strategické skupiny či uplatňování nových strategií.

Podkladem k vytvoření map konkurenčních skupin budou především výsledky z dotazníkového šetření, dále pak interview s manažery/vedoucími či majiteli zkoumaných sportovních center. Zkonstruované mapy strategických konkurenčních skupin pak poskytnou detailní přehled o konkurenčním prostředí v oblasti Praha - západ.

3.3.3 Sběr informací o konkurenci

Při sběru jednotlivých informací o konkurenci musíme brát zřetel na aktuálnost a spolehlivost informací. Získávání těchto informací nesmí být v rozporu se zákonem.

Informace o konkurenci získáváme několika způsoby:

- Neformální rozhovory s pracovníky konkurenční firmy – se studenty či zaměstnanci pracujícími na částečný úvazek, kteří nejsou tolik oddaní firmě.
- Rozhovory s lidmi, obchodujícími s konkurencí – se servisními techniky.
- Rozhovory s odbornými pracovníky konkurenční firmy – při veletrzích či konferencích.
- Přetáhnutí vedoucích pracovníků od konkurence - head-hunting = lovení hlav, získání konkurenčního know-how.
- Získávání informací z veřejných dokumentů a tisku – ze sekundárních externích zdrojů.
- Získávání informací sledováním jednotlivých produktů konkurence – vyzkoušení si služby, zakoupení si výrobku.

3.3.4 Konkurenční strategie

Každá firma se snaží vytvořit si takové konkurenční strategie, které jí umožní co nejlépe umístit její produkt na trhu proti nabídce jiných firem, tedy „*strategie, které firmě získají silnou pozici vůči konkurenci a přinesou firmě největší možnou strategickou výhodu*“ (KOTLER, 2007, s. 568).

3.3.4.1 Konkurenční postavení

Z hlediska positioningu Porter navrhuje rozdělení do tří vítězných konkurenčních strategií, jak uvádí ve své knize BLAŽKOVÁ (2007) a KOTLER (2007):

- Celkové prvenství v nákladech/nízké náklady – tuto strategii využívají firmy, které usilují o minimalizaci výrobních a distribučních nákladů. Snižováním nákladů pak mohou nastavovat nižší ceny a tím získávají konkurenční výhodu oproti jiným firmám na trhu, a zvětšují tak svůj tržní podíl.
- Diferenciace – při této strategii se firmy snaží získat konkurenční výhodu vytvořením vysoce rozmanitých produktových řad za přijatelnou cenu pro zákazníka, díky čemuž se jeví jako lídři v daném odvětví.
- Zaměření – firmy, využívající tuto konkurenční strategii, neusilují o zaujmutí celého trhu, ale naopak se snaží zaměřit na určité tržní segmenty, které se snaží dokonale uspokojit.

Firmy, které nemají jasně stanovenou konkurenční strategii a zůstávají „na půli cesty“, se nemohou stát úspěšnou firmou na trhu. Tyto firmy často využívají všechny strategie najednou, což v důsledku přináší pouze problémy.

3.3.4.2 Strategie - vůdce, vyzyvatele, následovatele a troškaře

Mezi čtyři základní strategie, jež jsou zaměřeny na velikost tržního podílu, dle KOTLERA (2007) patří:

- tržní vůdci – mají největší podíl na trhu, nutí ostatní firmy k provádění cenových změn, neustále inovují a zdokonalují své produkty, snaží si stále udržet své dominantní postavení
- tržní vyzyvatelé – firmy na druhém a dalším místě v pořadí podílu na trhu v daném oboru, jejich strategie se zaměřují na útok na své nejbližší konkurenty
- tržní následovatelé – snaží si udržet své postavení a přizpůsobit se strategiím tržních vůdců, nad konkurencí chtějí uspět pomocí napodobených či upravených produktů

- tržní troškaři – firmy, které jsou orientovány na obsluhování různých mezer a zákoutí na trhu, velmi dobře znají cílového zákazníka, vyhýbají se konfrontačnímu střetu s velkými společnostmi

Pro každé fitness centrum či jiné sportovní zařízení je velmi důležité sledování konkurence. Podrobná analýza konkurence a popis konkurenčních strategií jsou uplatňovány v průběhu celé práce. Detailní rozbor jednotlivých konkurenčních sportovních zařízení slouží především k naplnění cílů mé práce, tedy k analýze konkurenčního prostředí Praha – západ.

3.3.5 Výzkumy konkurence ve sportovních službách

Výzkumy konkurence většinou velmi úzce souvisí s výzkumy zákaznické spokojenosti a jejich loajality a s výzkumy kvality poskytovaných služeb. Leckdy bývají jejich součástí, což prezentuje studie ČÁSLAVOVÉ a HERCÍKA (2012) *Konkurence fitness klubů světových řetězců v regionu Praha a loajalita jejich zákazníků*. Tato studie vznikla na základě výzkumu v roce 2011, jehož součástí bylo dotazníkové šetření, kterému byli podrobeni zákazníci zkoumaných fitness center, a hloubkové interview s manažery těchto fitness center. Cílem výzkumu byla charakteristika konkurenčního trhu zařízení fitness a wellness klubů v regionu Praha. Výsledkem celé studie je Porterova analýza konkurenčních sil, ve které se ukázalo, že konkurenční trh v Praze je velmi intenzivní, a i přesto, že je přesycen, vstupují i budou vstupovat na trh nová zařízení, a to především jako součást světových řetězců, jelikož tato zařízení jsou schopna překonat vstupní bariéry trhu, neboť mají za sebou sílu kapitálu nadnárodní společnosti. Loajalita zákazníků ke zkoumaným zařízením je nízká, přičemž zákazník reaguje především na sortiment služeb, dostupnost zařízení (dopravní síť) a cenovou politiku. Tento výzkum mě inspiroval k tématu mé diplomové práce, jelikož mě velice zajímá, jak rozdílné konkurenční prostředí bude v oblasti Prahy – západ, tedy v okolí Prahy, kde se nenaskýtají takové možnosti jako v hlavním městě, a jaké prvky budou rozhodující při volbě zařízení pro zákazníka, žijícího na maloměstě či vesnici.

Pro podniky pohybující se v oblasti služeb je velice důležitá znalost zákazníka, jeho potřeb a přání, jedině tak podnik může získat na trhu konkurenční výhodu a uspět v dnešním přesyceném trhu. Nejjednodušší způsob, jak získat informace od zákazníka, je výzkum spokojenosti a loajality zákazníků pomocí dotazníkového šetření, na jehož

základě mohou pak fitness centra dělat určitá rozhodnutí, která přibližují poskytované služby potřebám a přáním (očekáváním) zákazníka. Měřením zákaznické spokojenosti se zabývají THEODORAKIS, ALEXANDRIS, RODRIGUEZ, SARMENTO (2004).

Oblast sportovních služeb, konkrétně fitness center, je zvláště elastická a rozšiřování základních služeb o podpůrné služby je téměř nutností, což ve své studii *Konkurenční výhoda ve zdravotním a fitness průmyslu: rozvoj balíčků služeb* potvrzuje WOOLF (2008). V této oblasti se poměrně hodně projevují módní trendy, podle kterých jednotlivá fitness centra přizpůsobují nabídku poskytovaných služeb. Tento jev je patrný především u skupinových cvičení, např. zumba nebo funkční trénink v dnešní době.

3.4 Marketing ve sportu

Uplatňování marketingu v oblasti sportu se během posledních deseti let neustále prohlubuje a nabývá na významu. Dnes se sportovní organizace samotné velmi výrazně věnují marketingu, neboť jim přináší finanční zdroje pro provozování sportovních aktivit. Obchodní společnosti v oblasti sportu provozují komerční činnost se sportovními produkty jako svoji základní aktivitu. Na druhé straně stojí neziskové organizace, které mají obchodní činnost pouze jako doplňkovou, dle ustanovení daňových zákonů v České republice (ČÁSLAVOVÁ, 2009). Oblast sportu se stává předmětem konkurenčního boje, kde je velmi důležitá schopnost analyzovat a identifikovat své konkurenty a zákazníky. PITTS a STOTLAR (1996) definují marketing sportu jako „proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy“ (s. 80).

3.4.1 Marketing služeb

„Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem“ (KOTLER, 2007, s. 710). Tato definice vymezuje službu od výrobku (zboží) pomocí některých jejích specifických vlastností, mezi něž tedy patří: nehmotnost, neoddělitelnost, pomíjivost, proměnlivost, absence vlastnictví.

Pro nynější dobu je téměř charakteristické zvyšování počtu služeb. Tento trend

je podnícen růstem životní úrovně a změnou životního stylu. Lidé si vytvářejí větší bohatství a díky tomu si dopřávají větší komfort, jejich narůstající příjmy a více volného času vyvolávají poptávku po celé řadě služeb pro volný čas a služeb, které si žádají větší spotřebu rozvinutých technologií. Služby mohou být definovány jako nehmotné hospodářské činnosti, které jsou navrženy, aby poskytovaly výhody zákazníkům a aby vytvářely určité hodnoty v konkrétním čase a místě (LOVELOCK, WIRTZ, 2007). Poskytovatelé služeb by měli sledovat svou konkurenci, jelikož se vyskytují ve velmi dynamické oblasti, ve které dochází k neustálým inovacím, ale především by se měli věnovat činnostem, které se orientují na budování zákaznické loajality, protože zákazník je středem zájmu konkurenčního boje.

3.4.1.1 Kvalita služeb

Kvalita představuje schopnost služby plnit její funkce. Bývá vymezena určitými znaky, jako jsou spolehlivost, přesnost, atd. Význam kvality služeb *„podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím ovlivňuje i ziskovost organizací, které služby poskytují“* (VAŠTÍKOVÁ, 2008, s. 196). Zvyšování počtu služeb, zvyšování konkurence velmi ovlivňuje zákazníka, který si pochopitelně, díky velké nabídce na trhu, může vybírat. Zákazník upřednostňuje ty služby, které odpovídají nebo převyšují jeho očekávání, ty služby, které uspokojí jeho přání a potřeby. Kvalita služeb závisí na velikosti mezery mezi očekáváním a vnímáním služby zákazníkem. Vnímání kvality služby bude příznivé, pokud předčí zákaznicko očekávání, nepříznivé bude v tu chvíli, kdy zákaznicko očekávání nebudou naplněna (YILDIZ, KARA, 2012). Předkládání trvale lepší kvality zákazníkovi je jedním z kroků, jak si udržet klientelu či přilákat novou. Mezi hlavní kritéria pro posuzování kvality služeb ve sportu dle ČÁSLAVOVÉ (2009) patří především dostupnost, ochota, důvěryhodnost, citlivý přístup a materializace služby.

3.4.2 Marketingový mix ve sportovních službách

Marketingový mix tvoří základní složku marketingové strategie. Podle KOTLERA (2007) je marketingový mix *„soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů“* (s. 70). Marketingový mix obsahuje vše, co firma může učinit pro to, aby vzbudila poptávku zákazníků po svém

produktu. Můžeme ho chápat jako „*souhrn vnitřních činitelů podniku (soubor nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele*“ (ZAMAZALOVÁ, 2008, s. 39). Mezi základní složky marketingového mixu patří: produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). V odborné literatuře se mluví o tzv. „4P“. Mnozí autoři, např. VAŠTÍKOVÁ (2008) a JAKUBÍKOVÁ (2008), HOFFMAN (2010), uvádí, že v marketingu služeb se můžeme setkat i se „7P“, kdy k základním složkám přidáme ještě: lidé (people), proces (process) a prezentace (presentation). Marketingový mix služeb VAŠTÍKOVÁ (2008) definuje jako „*soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům*“ (s. 26).

Management firmy rozhoduje, jaké produkty bude nabízet pro cílový trh, za jakou cenu, jakým způsobem se produkt dostane k zákazníkovi a zároveň jakým způsobem se bude provádět reklama ve sdělovacích prostředcích, eventuálně jiné formy propagace. Tyto nástroje se vzájemně prolínají a jejich kombinace by měla být promyšlená a vyvážená. KOTLER (2007) ve svých publikacích uvádí, že k tomu, aby byl marketingový mix správně používán, se na něj jednotlivé firmy nesmí dívat z pohledu prodávajícího, ale z hlediska kupujícího. Marketingový mix „4P“ se poté změní na „4C“: produkt - řešení potřeb zákazníka (customer solution), cena - výdaje zákazníka (customer cost), distribuce - dostupnost řešení (convenience), propagace - komunikace (communication).

3.4.2.1 Produkt (product)

Produkt nepředstavuje pouze hmotný výrobek, ale může také znamenat službu, osobu, místo nebo dokonce myšlenky a ideje (sortiment, kvalitu, design, charakteristické rysy, obal, image výrobce, značku, záruky a další faktory), díky kterým se snaží firmy uspokojit potřeby svých cílových trhů. Je třeba zdůraznit, že význam hmotných výrobků není jen v tom, že ho vlastníme, ale právě v tom, jaké nám poskytuje služby. KOTLER (1998) analyzuje produkt v 5 úrovních: obecná prospěšnost a užitečnost pro zákazníka, základní produkt, idealizovaný očekávaný produkt, přídavek k produktu, potenciální produkt. V oblasti sportu lze za produkt považovat „*veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu*“ (ČÁSLAVOVÁ, 2009, s. 116). Sportovní produkt tedy může být prodej členství ve fitcentru, nákup sportovního zboží, prodej sportovní reklamy a další.

PITTS a STOTLAR (1996) rozdělují sportovní průmysl na segmenty založené na produktech a zákaznících. Identifikují tak 3 kategorie sportovního průmyslu: průmyslový segment výkonnostního sportu, průmyslový segment sportovní produkce a průmyslový segment propagace sportu.

3.4.2.2 Cena (price)

Cena je „*suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby*“ (KOTLER a kol, 2007, s. 71). Je to jediný prvek marketingového mixu, který přináší zisk. Další její výhodou je možnost rychlých změn v reakci na změnu poptávky a konkurence. Proto se v krátkém období každá firma snaží prioritně pomocí ceny ovlivnit zákazníka. Zahrnuje ceníky, slevy, náhrady, platební lhůty nebo úvěrové podmínky.

Při stanovení ceny je velmi důležitá správná volba cenové strategie. Při vstupu na trh jsou pro tvorbu ceny důležité informace o průběhu poptávky (např. transfer hráčů), nákladech, cenách ostatních konkurentů a o doložení jedinečnosti produktu (ČÁSLAVOVÁ, 2009).

Firmy svým cílem cenové politiky rozhodují, čeho chtějí určitým výrobkem na trhu dosáhnout. V menších firmách se většinou setkáváme se snahou přežít na trhu.

3.4.2.3 Distribuce (place)

Poskytovatel sportovních služeb, jakožto účastník trhu, musí zajistit co nejefektivnější cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. „*Musí promyslet povahu distribučních kanálů, vykalkulovat náklady na distribuci, promyslet distribuci specifických produktů a určit charakter a hustotu distribuční sítě*“ (ČÁSLAVOVÁ, 2009, s. 110). Charakter distribučních cest je závislý především na druhu sportovního produktu, na typu organizace, na zákazníkovi atd. Pro určení distribučních cest je velmi zásadní, zda-li je produkt hmotný či nehmotný. Hmotný produkt má svůj fyzický rozměr, a tak se dá přepravit kamkoli zákazník vyžaduje. Nehmotný produkt, kterým bývají služby, místa, myšlenky, si zákazník před zakoupením nemůže ohmatat či ochutnat, např. sportovní služby, kdy si je zákazník musí prožít ve sportovním zařízení, kam sám musí přijít. Sám zákazník se rozhoduje na základě místa, kde je služba poskytována, podle toho, kdo ji poskytuje, jaké je zařízení firmy a podle propagačních

materiálů.

Distribuční strategie se dělí podle intenzity na: intenzivní distribuci (využití největšího počtu obchodních míst-zboží každodenní spotřeby), selektivní distribuci (právo distribuce pouze některým distributorům-selektivní výběr-speciální zboží) a exkluzivní distribuci, kdy je výhradní právo prodejce zboží distribuovat na daném trhu na základě výhradní smlouvy, jedná se o luxusní zboží (BLAŽKOVÁ, 2007).

Distribuční politika se zabývá rozhodováním o počtu účastníků distribuce, tzn. zda se do distribuce zapojí velkoobchody, maloobchody, překupníci nebo produkt poputuje od výrobce přímo ke spotřebiteli.

3.4.2.4 Propagace (promotion)

„Propagace zajišťuje bezprostřední tok informací mezi výrobcem zboží a služeb a potenciálním spotřebitelem s cílem prosazovat své marketingové záměry na určeném trhu“ (KOZEL, 2006, s. 38). Zahrnuje reklamu, opatření na podporu prodeje, public relations, osobní prodej, direct marketing. V oblasti sportu je samozřejmostí využívání reklamy na sportovní výrobky či služby, nicméně sport je specifickou oblastí, kde jsou využívána i specifická média pro reklamu, jako dresy, startovní čísla, mantinel, náčiní a nářadí a výsledková tabule. Jedním z nejmocnějších a nejlevnějších komunikačních kanálů je v oblasti sportovních center/fitness center na vesnicích či maloměstech ústně šířená pověst, neboli way of mouth, kdy se stává komunikačním nástrojem spokojený zákazník.

Propagační strategie se odvíjí od základních cílů, cílových skupin zákazníků, výběru médií, finančních prostředků a od koncipování propagační zprávy pro určitou cílovou skupinu zákazníků.

Propagační politika se zaměřuje na zajištění průběhu komunikačního sdělení. Firmy rozhodují o začátku a průběhu propagační kampaně a určitého propagačního sdělení.

3.4.2.5 Další marketingové nástroje

Lidé (people) – *„tento nástroj zahrnuje řadu kvalitativních vlastností zaměstnance, které tvoří tzv. měkkou kvalitu podniku“* (ČÁSLAVOVÁ, 2009, s. 112). Ve službách je personál prvotním činitelem, kvůli kterému zákazníci navštěvují určité zařízení. Firmy musí sledovat, jestli jsou jejich zaměstnanci vlídní, přístupní a zdvořilí,

jakou prezentují úroveň dovedností, jaké mají znalosti, jak jsou pro firmu prospěšní a jak firmu reprezentují.

Proces (process) – tento marketingový nástroj zahrnuje komponenty, které ovlivňují dobu a způsob obsluhy zákazníků - rychlost obsluhy, doba čekání, forma obsluhy, komunikace s firmou (ČÁSLAVOVÁ, 2009).

Prezentace (presentation) – působí na zákazníka ještě dříve, než začne službu spotřebovávat. Mezi hlavní složky patří dle ČÁSLAVOVÉ (2009) velikost provozovny a návaznost velikosti na počet zákazníků a výši obratu, vybavení provozovny v návaznosti na její velikost, atmosféra, jakou má působit provozovna na zákazníka, komfort provozovny a čistota.

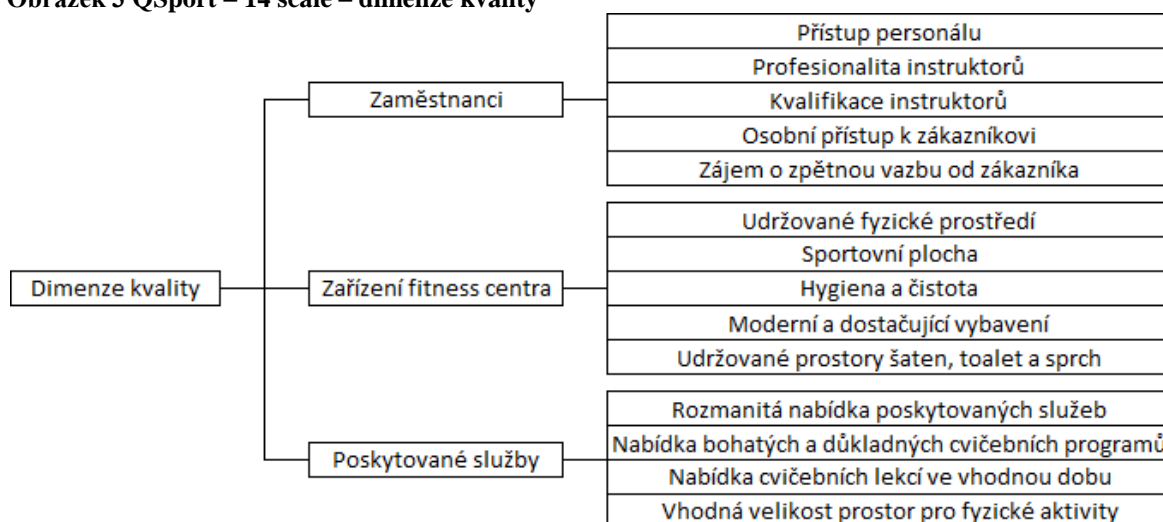
Jednotlivé složky marketingového mixu jsou nástroje, podle kterých budu analyzovat konkurenční prostředí Praha - západ. K rozboru tohoto konkurenčního prostředí v diplomové práci využiji dotazníkové šetření pro zákazníky a vedoucí, které bude vytvořeno právě na základě marketingového mixu služeb.

3.4.3 Výzkumy kvality služeb ve sportovních službách

Výzkum kvality služeb a marketingového mixu ve sportovním prostředí je možné provádět pomocí několika metod. Jednou z nich se zabývají ve své studii ČÁSLAVOVÁ a VRANÝ (1998), kteří zkoumají kvalitu tělovýchovných a sportovních služeb ve vybraných pražských fitcentrech pomocí metody klasifikačního kříže. Tato metoda poukazuje na rozdíly mezi kvalitou, kterou zákazník očekává a kterou ve skutečnosti v daném zařízení dostává. Je tedy vhodným vodítkem pro podnikatele, manažery fitness center ke správnému stanovení marketingových strategií, aby se co nejvíce svou činností přiblížili zákaznickým požadavkům. Další metodou jednou z nejčastěji používaných (díky své obsáhlosti a využitelnosti ve všech sektorech služeb), je metoda SERVQUAL (PARASURAMAN, ZEITHAML a BERRY, 1988), která slouží k vyhodnocení kvality služeb na základě stanovení spokojenosti zákazníků s poskytovanou službou. Její dnešní podoba je založena na GAP modelu, tedy modelu 5 mezer, které vznikají z rozporů mezi zákaznickým vnímáním služby a očekávanou jakostí služby. Touto metodou se zabývá ve sportu mnoho zahraničních autorů ROBINSON (2006), HOWAT, MURRAY a CRILLEY (1999) a další. Pro sportovní služby v oblasti fitness center tuto metodu modifikují ŠÍMA, RUDA (2011). Někteří autoři však metodu SERVQUAL kritizují, např. CUTHBERT (1996) tvrdí, že je tato

metoda příliš obecná a nedokáže prozkoumat všechny zvláštnosti, které se v sektoru sportovních služeb vyskytují. KOUTHOURIS a ALEXANDRIS (2005) jsou také přesvědčeni, že metoda SERVQUAL není efektivní v měření kvality služeb, obzvláště ve specifických podoblastech sportovních služeb. Studie těchto autorů vedly k rozvoji specifických škál zaměřených přímo pro oblast fitness center (CHANG a CHELLADURAI, 2003). YILDIZ a KARA (2012) poukazují na metodu měření kvality QSport 14 – scale, která se v jejich studii ukazuje jako jedna z nejvhodnějších metod pro oblast sportovních center. Potvrzuje, že koncept pro měření kvality ve sportovních službách by měl zahrnovat tři důležité aspekty, jimiž jsou zaměstnanci, zařízení a poskytované služby (program) - viz obr. 3.

Obrázek 3 QSport – 14 scale – dimenze kvality



Zdroj: Yildiz; Kara (2012)

V těchto aspektech je vystiženo vše, s čím se zákazník při návštěvě daného sportovního centra setká, a je tedy možné, díky těmto třem dimenzím, hodnotit velmi důkladně kvalitu poskytovaných služeb.

Metod pro měření kvality služeb je opravdu mnoho, nicméně je třeba si uvědomit, že oblast sportovních služeb je skutečně velmi specifická, a je tedy nutné k tomu i tak přistupovat. Pro účely mé diplomové práce využiji velmi stručnou modifikaci metody QSport 14 – scale, kdy se sice zaměřím na tři dimenze kvality, avšak velmi okrajově, jelikož průzkum kvality služeb je z hlediska konkurence fitness center důležitou otázkou, nicméně není to hlavní cíl mé práce.

3.5 Strategický marketing

Strategický marketing je jedním z podstatných faktorů, majících vliv na dlouhodobou konkurenceschopnost a úspěšnost firmy. KOTLER (2007) strategický marketing definuje jako „*proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým může sloužit. Ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů*“ (s. 266). Součástí řízení jsou jednotlivé marketingové strategie, které jsou chápány jako „*soustavy dlouhodobých cílů v oblasti marketingu a způsobů, kterými chceme těchto cílů dosáhnout*“ (HANZELKOVÁ, 2009, s. 30). Díky vhodnému stanovení marketingových strategií si jednotliví poskytovatelé sportovních služeb budují na trhu výstřední postavení. Vyžaduje to však důkladnou analýzu jednotlivých složek marketingu (cíle, segmentace trhu, marketingový mix, atd.) ve svém podniku, ale i u konkurence. Je velice pravděpodobné, že význam strategického marketingu poroste v závislosti na obrovské dynamice trhu sportovních služeb.

3.5.1 Stanovení cílů

Cílem podniku je žádoucí stav, kterého chce v budoucnu firma dosáhnout. Firemní cíle je možné třídit dle různých kritérií. Např. dle jejich významu na nadřazené a podřazené, nebo z hlediska časového na cíle krátkodobé (roční), střednědobé (3 roky) a dlouhodobé (nad 3 roky). Dále můžeme cíle sportovní organizace dělit na sportovní, ekonomické a sociální (FREYER, 1991). „*Konkrétní cíle musejí být jasně vymezené, musejí vycházet z reálného posouzení schopnosti a možnosti firmy, ze situace na trhu, z konkurenčního postavení, potřeb a požadavků všech zájmových skupin, které jsou pro podnik důležité*“ (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 25). Při vymezování a konkretizaci cílů se velmi často používá metody SMART. Tímto akronymem se zabývají ve svých knihách VAŠTÍKOVÁ (2008), LOJDA (2011).

S	–	Specific (konkrétní a jasně formulované)
M	–	Measurable (měřitelné)
A	–	Acceptable/Achievable (akceptovatelné/dosažitelné)
R	–	Realistic (reálné)
T	–	Timed (zasazené do časového horizontu)

3.5.2 Segmentace trhu (segmentation)

Mnozí autoři, ZAMAZALOVÁ (2010), KOTLER (2007), KELLER (2007), GROVER a SRINIVASAN (1987) a další, zabývající se segmentací trhu, uvádí, že jde o rozdělení trhu do různých skupin (segmentů) homogenních zákazníků, kteří mají podobné potřeby a spotřebitelské chování a vyžadují tedy obdobné marketingové mixy. „*Smyslem segmentace trhu je vytvořit produkty a celý marketingový mix šitý na míru určitým skupinám zákazníků*“ (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 132), zvláště v současnosti, kdy každá firma, působící v oblasti marketingu sportovních služeb, čelí značné konkurenci, a tím i dynamicky se rozvíjející, diverzifikovanější nabídce poskytovaných služeb.

Mezi základní segmentace spotřebitelů dle KELLERA (2007) patří:

- geografická (světadíl, podnebí, stát, kraj, region nebo i soused, a další)
- demografická (věk, pohlaví, vzdělání, příjem, společenské postavení, rasa, rodina, náboženství atd.)
- psychografická (hodnoty, názory, postoje, životní styl, charakter osobnosti)
- behaviorální (uživatelský statut, míra spotřeby, spotřební příležitost, loajalita ke značce, očekávané přínosy)

K nejnovějším způsobům segmentace trhu patří segmentace podle ziskovosti, podle hodnot, které zákazníci vyznávají, a podle loajality zákazníků k firmě (JAKUBÍKOVÁ, 2009).

3.5.3 Výběr tržních segmentů (targeting)

Targeting je proces, během kterého poskytovatelé sportovních služeb „*hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálních tržních segmentů a rozhodují se, do kterých z možných skupin budou investovat své zdroje a pokusí se učinit z nich své zákazníky. Vybraná skupina (nebo skupiny) je pak pro firmu jejím cílovým trhem*“ (SOLOMON a kol, 2006, s. 204). Vhodně zvolený targeting je pro firmy jedním z prvních kroků, jak si vybudovat silnou pozici na trhu. Jednou ze tří možných strategií pokrytí trhu dle KOTLERA (2007), kterou v dnešní době začínají využívat provozovatelé fitness center, je koncentrovaný marketing, kdy se poskytovatel služeb zaměří pouze na jeden segment, který plně obsluhuje (fitness centra pouze pro ženy). Druhou z možných

strategií je diferencovaný marketing, který se využívá ve většině sportovních center, kdy se snaží obsluhovat více tržních segmentů pomocí odlišných marketingových mixů. Poslední strategií je nediferencovaný marketing, kdy poskytovatel služeb ignoruje rozdíly mezi tržními segmenty.

3.5.4 Umístění produktu (positioning)

Positioning je nástroj pro stanovení vnímání služby, značky či celé podnikové identity v myslích cílových tržních segmentů. V podstatě jde hlavně o to, jak zákazníci vnímají konkrétní službu ve vztahu ke konkurenčním službám (BLAŽKOVÁ, 2007). Podle STAŇKOVÉ (2007) „*positioning napomáhá k umístění firemního produktu a jeho odlišení od konkurenčních produktů, např. cenou, kvalitou, dostupností, a tím k vytvoření konkurenční výhody*“ (s. 38). Pro sportovní centra/fitness centra začíná být positioning účinný, jakmile diferencují nabídku služeb tak, aby poskytovala zákazníkům vyšší hodnotu než konkurence.

4 METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

K získání relevantních dat v práci využiji marketingového výzkumu, který bude zahrnovat písemné dotazování a hloubkové interview. Zkoumaná sportovní centra byla vybrána za pomoci generátoru náhodných čísel (random generátor), kdy ze seznamu sportovních center (vytvořeném z dat získaných z internetových portálů) bylo vybráno pět, které podrobím marketingovému výzkumu pro účely mé diplomové práce. Písemné dotazování proběhne v pěti zvolených sportovních centrech/fitness centrech v konkurenční oblasti Praha – západ. Nejdříve vytvořím předvýzkum, tzv. pilotáž, které se zúčastní zhruba 30 respondentů. Respondenti písemného dotazování budou odpovídat na 25 otázek, jež se týkají zkoumaného problému. Vzorek respondentů dotazníkového šetření bude vybrán náhodným způsobem při jejich návštěvě sportovního centra/fitness centra. Data z dotazníkového šetření budou zpracována v programu Microsoft Office Excel. Součástí marketingového výzkumu bude také hloubkové interview, kterému budou podrobeni manažeři/vedoucí či majitelé vybraných sportovních center. Hloubkové interview mají předem stanovenou strukturu, nicméně manažeři budou mít možnost hlubšího vysvětlení, a v případě, že se dostanou dál od zkoumaného tématu, budou případně tazatelem usměrněni. Výsledky z marketingového výzkumu budou pak reprezentovány v situační analýze, především ve SWOT analýze, ale i v Porterově analýze konkurenčních sil. Pro detailní přehled konkurenčního prostředí Praha – západ budou vytvořeny mapy strategických konkurenčních skupin.

4.1 Marketingový výzkum

V současnosti, kdy dochází k dynamickému rozvoji tržního prostředí (rozvoj technologií, stále se měnící konkurence, změna potřeb a přání zákazníků, inovace produktů, atd.), je pro efektivní marketingová rozhodnutí nezbytné učinit marketingový výzkum, který slouží k poznání a porozumění trhu, potřeb a přání zákazníků, ale také k identifikování možných příležitostí a hrozeb. KOTLER (2007) definuje marketingový výzkum jako *„funkci, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu“* (s. 406). Propojení zákazníků s firmou je jeden z nejdůležitějších kroků, které by firma měla

udělat, protože jedině tak firma zjistí, co od ní zákazník očekává, co si přeje a co skutečně potřebuje.

4.1.1 Proces marketingového výzkumu

Efektivní marketingový výzkum je rozdělen do dvou fází a dle KOTLERA a KELLERA (2007) se skládá ze šesti následujících kroků:

Fáze přípravná:

- Definování problému a cílů výzkumu – „*definování výzkumného problému vysvětluje účel výzkumu a vymezuje jeho cíle*“ (KOZEL a kol, 2011, s. 74). Cíle musí být konkrétní, jasně formulované, měřitelné, dosažitelné, reálné a zasazené do časového horizontu, podle metody SMART. „*Dobře definovaný cíl je napůl vyřešený problém*“, jak uvádí KOZEL a kolektiv (2011, s. 75). Cíle výzkumu jsou vymezeny v druhé kapitole této práce.
- Vytvoření plánu výzkumu – zde jde především o stanovení výzkumných metod a technik sběru dat, stanovení přesných specifických úkolů jednotlivým pracovníkům, konkretizace sběru dat (kdy, kde, kdo, od koho), vypracování časového harmonogramu činností, a kontrola plánu.

V marketingovém výzkumu mé diplomové práci využiji kvantitativního i kvalitativního výzkumu. V rámci kvantitativního výzkumu bude využita metoda písemného dotazování, jež bude probíhat po dobu dvou měsíců (prosinec 2012, leden 2013) ve vybraných fitness centrech oblasti Prahy – západ. Respondenty budou klienti těchto zařízení, náhodně vybíráni při návštěvě fitness centra. Plánovaný celkový vzorek respondentů by měl zahrnovat zhruba 500 respondentů. U kvalitativního výzkumu se zaměřím na hloubková interview, jimž podrobím manažery či vedoucí zkoumaných fitness center. Hloubková interview se uskuteční při mých pravidelných návštěvách jednotlivých fitness center (listopad 2012 – leden 2013).

Závěrem přípravné fáze bývá kontrola plánu výzkumu, kterou provádíme pomocí předvýzkumu či pilotáže, což je především „*testování způsobu sběru dat a nástrojů ke sběru sloužících*“ (KOZEL a kol., 2011, s. 92). V mém případě to bude

testování dotazníku se zaměřením na jednoznačnost, srozumitelnost a logičnost jednotlivých otázek. Pilotáže se zúčastní zhruba 30 respondentů, kteří budou zařazeni do vzorku, v případě, že se nenaskytne žádný problém.

Fáze realizační:

- Shromáždění informací/Sběr dat – fáze sběru informací marketingového výzkumu je dle KOTLERA a KELLERA (2007) nejnákladnější a nejvíce náchylná k chybám. V marketingovém výzkumu může vzniknout problém z několika důvodů, např. když respondenti odpovídají předpojatě nebo nepoctivě. Je zde důležité oslovení vhodných respondentů. Sběr dat bude probíhat v náhodně vybraných fitness centrech v oblasti Prahy – západ. Oslovení respondenti budou pouze návštěvníci těchto center.
- Analýza informací - v této fázi provádíme kontrolu shromážděných údajů pomocí validity (přesnosti) a reliability (spolehlivosti). Vyloučení dotazníků, obsahujících tzv. nevýběrové chyby, povětšinou způsobené respondentem, což jsou neúplné, špatně čitelné nebo na první pohled nelogické a nesprávné odpovědi (KOZEL, 2006). Dalším krokem je třídění získaných informací. Tyto informace zpracuji pomocí výpočetní techniky (statistický program SPSS). Po úspěšné analýze výsledků každé proměnné se pustím do hlubších analýz, které zkoumají větší počet proměnných najednou, např. četnost zjištěných odpovědí nebo různé závislosti mezi jednotlivými proměnnými, díky kterým v závěru vytvořím mapy strategických konkurenčních skupin.
- Prezentace závěrů – se uvádí prostřednictvím závěrečné zprávy. Každá závěrečná zpráva by měla mít jasnou strukturu, měla by být srozumitelná, v logické sekvenci a všechna důležitá východiska by měla být výrazně vyznačena. V závěrečné zprávě nesmí chybět informace o vzájemné provázanosti našich závěrů s praktickými problémy zadavatele. Pro přehlednost jsou často využívány grafy, diagramy či tabulky.
- Určení rozhodnutí – v poslední fázi marketingového výzkumu jsou navržena doporučení ke zlepšení chodu zkoumaných fitness center (vhodné marketingové strategie, atd.).

4.1.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum zajišťuje individuální subjektivní hodnocení respondenta na zkoumaný jev. Velmi často se používá jako komplement pro prohloubení výsledků kvantitativního výzkumu. Výzkum je prováděn zpravidla na menším vzorku a zabývá se problémem do hloubky. Data získáváme od respondentů, na jejichž postojích, hodnoceních nebo závěrech nám záleží. Většinou to bývají odborníci ve zkoumaném problému.

Kvalitativní výzkum využívá tyto metody a techniky:

- hloubkové interview
- skupinové rozhovory
- panelové šetření
- pozorování
- projekt
- experiment

V této diplomové práci bude využit kvalitativní výzkum v podobě metody hloubkového interview, rozhovoru s experty, jimiž budou manažeři či vedoucí vybraných sportovních center.

4.1.2.1 Hloubkové interview

Tuto metodu či techniku sběru dat používáme v situacích, kdy chceme daný problém rozebrat přímo s odborníkem či s osobou, která je velice dobře seznámena s konkrétní situací. Rozhovor může být nestrukturovaný, kdy tazatel sám řídí jeho průběh, určuje pořadí a obsah otázek, ale dodržuje předem stanovené rámcové cíle, nebo strukturovaný, kdy má tazatel předem připravené otázky v daném pořadí (KOCIÁNOVÁ, 2010). Tazatel musí umět naslouchat a navodit atmosféru, jež respondenta přiměje k otevřené diskuzi o zkoumaném problému. Z rozhovoru se velmi často pořizuje audiovizuální nahrávka pomocí diktafonu. Hloubkové interview se připodobňuje k běžnému rozhovoru, i přesto většinou bývá velmi nákladné, neboť platíme tazatele i respondenta. Pro účely diplomové práce využiji polo-strukturovaný rozhovor, kdy budu mít předem připravené otázky, které spíše poslouží jako hrubá kostra rozhovoru. Manažeři či vedoucí budou mít možnost hlubšího vysvětlení

problému. Data z hloubkového rozhovoru mi pomohou při analýze vnitřního i vnějšího prostředí jednotlivých fitness center.

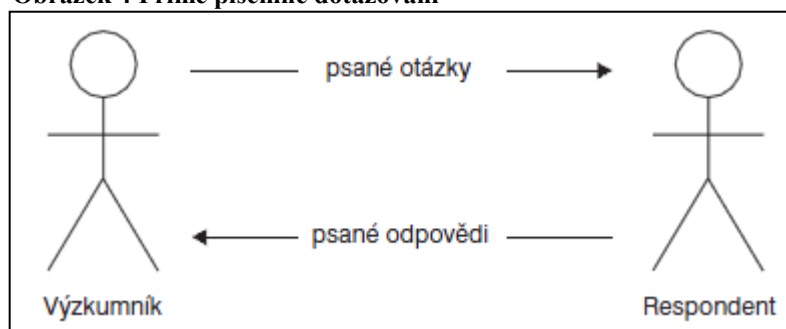
4.1.3 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum využíváme při sběru dat u velkého množství respondentů, aby bylo dosaženo statisticky spolehlivých výsledků. „Cílem kvantitativního výzkumu je zjistit, jak velká část cílové skupiny vykazuje určité konkrétní znaky, např. určitý názor, vlastnosti či zvyky“ (MACHKOVÁ, 2009, s. 47). Metody výzkumu jsou realizovány na vzorku, který reprezentuje vybranou cílovou skupinu. Výsledky je možno následně zobecnit pro celou cílovou skupinu, základní soubor. Mezi nejrozšířenější metody marketingového kvantitativního výzkumu patří dotazování. „Uskutečňuje se pomocí nástrojů (dotazníků, záznamových archů) a vhodně zvoleného kontaktu s nositelem informací - dotazovaným (respondentem)“ (FORET; STÁVKOVÁ, 2003, s. 32).

Formy dotazování: osobní, písemné, telefonické, elektronické.

V mém marketingovém kvantitativním výzkumu budu využívat metodu písemného dotazování, konkrétně přímého písemného dotazování (viz obr. 4), které bude probíhat v náhodně vybraných fitness centrech/sportovních centrech prostřednictvím dotazníkového šetření, kdy jednotlivé dotazníky budou předávány mnou či recepčními respondentům při jejich návštěvě daného sportovního zařízení.

Obrázek 4 Přímé písemné dotazování



Zdroj: Foret; Stávková (2003)

4.1.3.1 Písemné dotazování

Tato metoda má několik výhod, mezi něž patří např. relativně nižší finanční náročnost, jednodušší organizace, dostatek času na odpovědi a nemožnost ovlivnit respondenta tazatelem. K nevýhodám písemného dotazování bych zařadila nutnost

používání jednoduchých otázek, nemožnost kontrolovat, jak respondent porozuměl otázkám, a především nízkou návratnost. Písemné dotazování je zprostředkováno pomocí dotazníků. Dotazník je soubor otázek, které jsou v určité posloupnosti, na něž respondenti odpovídají podle svého vlastního uvážení (KOZEL, 2006). Před tvorbou dotazníku je velice důležité vytvoření seznamu informací, jež chceme pomocí dotazníku získat, stanovení způsobu dotazování a přesné určení cílové skupiny respondentů. *„Při tvorbě dotazníku je třeba dávat si pozor na jeho správné složení. Špatné sestavení dotazníku může zpochybnit získané informace a výsledky nemusí potom odpovídat potřebám cílům výzkumu“* (FORET, STÁVKOVÁ, 2003, s. 33). Je tedy velmi podstatné, aby sestavení otázek v dotazníku korespondovalo se seznamem požadovaných informací. Každé dotazníkové šetření by mělo mít tzv. pilotáž, jejímž účelem je zjištění funkčnosti dotazníku a objevení případných nedostatků, které by mohly ovlivnit celý výzkum.

Mému kvantitativnímu výzkumu bude předcházet pilotáž na vzorku 30 respondentů, navštěvujících vybraná sportovní zařízení. Cílovou skupinou tohoto výzkumu budou respondenti, kteří jsou zákazníci vybraných fitness center. Vzorek respondentů fitness center je zvolen náhodným způsobem při jejich návštěvě sportovního zařízení.

4.1.3.2 Operacionalizace

Marketingový kvantitativní výzkum v této diplomové práci se týká analýzy konkurence a loajality zákazníků. Na obrázku 5 můžeme vidět operacionalizaci, která naznačuje, jakým způsobem byla provedena konstrukce celého dotazníku, jemuž pak budou podrobeni respondenti jednotlivých vybraných fitness center v oblasti Praha – západ. Výzkum se skládá z pěti hlavních konstruktů, mezi něž patří segmentace zákazníků, loajalita zákazníků, marketingový mix „7P“, kvalita služeb a konkurence, přičemž některé z nich jsou ještě dále rozčleněny.

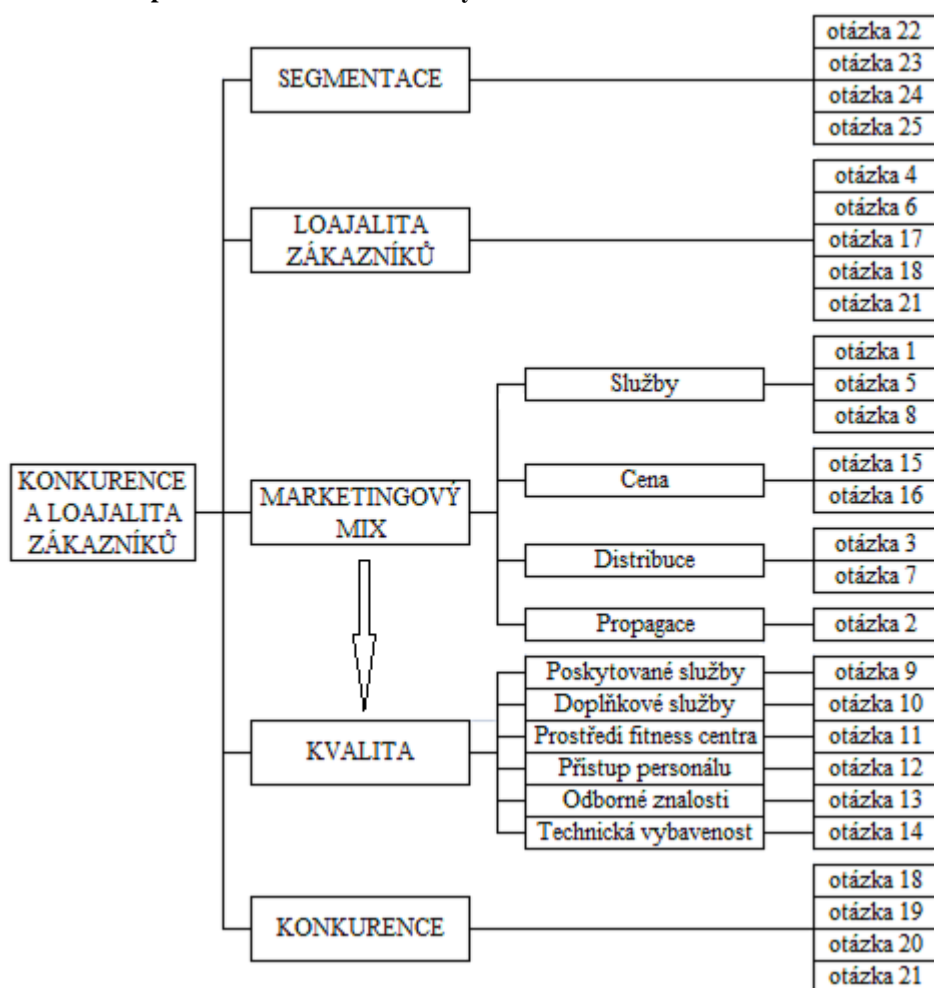
Marketingový mix a kvalita služeb jsou do jisté míry propleteny, poněvadž kvalita služeb je vymezena jednotlivými prvky, které jsou součástí marketingového mixu „7P“. O tom se můžeme přesvědčit na následujícím rozčlenění. Marketingový mix tvoří služby, cena, distribuce, propagace, personál, proces, prezentace. Kvalitu služeb v mé diplomové práci vymezím pomocí těchto prvků v návaznosti na marketingový mix „7P“ (modifikace modelu QSport 14 - scale): nabídka poskytovaných služeb (služby),

nabídka doplňkových služeb (služby), hygienické a estetické prostředí klubu (prezentace), přístup personálu k zákazníkům (personál), odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu (personál) a technická vybavenost klubu (služby, prezentace).

Dalším velmi důležitým konstruktem je loajalita zákazníků, kde se pokusím zjistit pomocí jednotlivých otázek, jak dlouho využívá respondent služeb klubu, zda by doporučil klub jiným lidem (příbuzným či známým), navštěvuje-li i jiná fitness centra nebo to má pouze v plánu. Tyto indikátory určí věrnost zákazníků zkoumaných klubů.

K identifikaci konkurence mi poskytnou informace respondenti v otázkách, týkajících se minulých, přítomných či budoucích návštěv jiných fitness centrech, jež obsahují i odpověď „jiné“, kde respondenti mohou doplnit výběr o vlastní názor. A dále také jednotlivé faktory, které jsou pro zákazníka podstatné při výběru fitness centra a jež vedly respondenta k jeho odchodu z jiného fitness centra, což poukazuje na konkurenční výhodu zkoumaného fitness centra oproti jeho konkurenci.

Obrázek 5 Operacionalizace - konstrukty dotazníku



Zdroj: Čmákalová (2012)

V závěru celého dotazníku využiji čtyři identifikační otázky, které mi pomohou při segmentaci respondentů. V této části se budu ptát pouze na věk, pohlaví, vzdělání a zaměstnání.

Tyto jednotlivé konstrukty budou předmětem k porovnávání vybraných fitness center, jehož výsledkem bude SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza pěti sil a následné zkonstruování strategických konkurenčních map.

4.1.3.3 Konstrukce dotazníku

Typy otázek používaných v dotazníku, dle variant odpovědí (KOZEL, 2006):

- Uzavřené – výběr z předem vypsanych odpovědí.
 - Alternativní – verze uzavřených otázek, kde jsou k dispozici pouze možnosti ano-ne.
 - Selektivní - respondent vybírá jednu nebo více odpovědí z více možných variant.
- Polo - uzavřené – kombinace uzavřených odpovědí s otevřenou otázkou.

Dále se mohou využívat otázky otevřené, kdy respondent sám vyjadřuje své názory či postoje podle svého vlastního uvážení a není ničím omezován, nicméně tento typ v diplomové práci nevyužiji.

Konstrukce dotazníku by měla být následující:

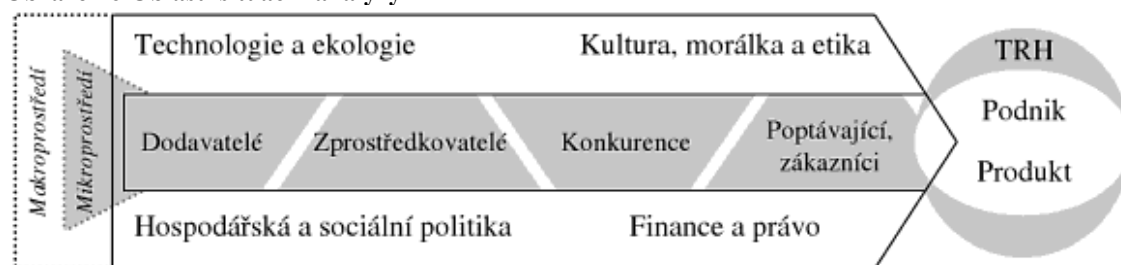
- Úvodní představení výzkumu – průvodní či motivační dopis.
- Kontaktní otázky – navázání kontaktu, snaha zaujmout a získat důvěru respondenta.
- Věcné (meritorní) otázky - týkají se přímo daného problému.
- Filtrační otázky - umožňují racionální stavbu dotazníku a zajišťují, aby na konkrétní otázky odpovídali žádání respondenti.
- Identifikační otázky - zaměřují se na charakteristiky respondenta (věk, pohlaví, výše dosaženého vzdělání aj.).

Dotazník tvoří 25 otázek, z toho 4 jsou identifikační. Některé otázky musely být vytvořené speciálně pro dané fitness centrum z důvodů odlišné nabídky poskytovaných služeb. Dotazník bude nestandardizovaný s využitím uzavřených i polo – uzavřených otázek.

4.2 Situační analýza

„Situační analýza zahrnuje rozbor aktuální marketingové situace. Obsahuje analýzu vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřní prostředí firmy. V rámci situační analýzy se vyhodnocují faktory, které ovlivňují pozici firmy“ (ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 26). Do situační analýzy jsem zahrnula PEST analýzu, SWOT analýzu, Porterovu analýzu konkurenčních sil, analýzu strategických konkurenčních skupin a jejím výsledkem by měly být mapy konkurenčních skupin. Tyto jednotlivé analýzy mi pomohou k co nejpodrobnějšímu rozboru konkurenčního prostředí Prahy-západ. Veškeré oblasti situační analýzy, kterými se budu zabývat prostřednictvím výše uvedených analýz, jsou znázorněny na obrázku 6.

Obrázek 6 Oblasti situační analýzy



Zdroj: Tomek; Vávrová (2009)

Situační analýza bude uplatňována v průběhu celé analytické i syntetické části této diplomové práce. Nejdříve analyzuji makroprostředí prostřednictvím PEST analýzy. Poté identifikuji silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jednotlivých sportovních center. A nakonec udělám rozbor mikroprostředí, pro který využiji Porterovu analýzu konkurenčních sil. Výsledkem všech získaných a zpracovaných dat bude zkonstruování map strategických konkurenčních skupin.

4.2.1 PEST analýza

Analýza prostředí je velmi podstatná pro poznání vnějšího okolí, v němž sportovní centra vykonávají svou činnost, pro identifikaci změn a trendů, které na ně mohou mít vliv, a k následnému určení, jak na tyto změny v jejich okolí budou sportovní centra reagovat (BLAŽKOVÁ, 2007). K analýze makroprostředí se nejčastěji užívá PEST analýza, jež zahrnuje politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technicko-technologické faktory, jak uvádí SRPOVÁ a ŘEHOŘ (2010), BLAŽKOVÁ (2007) nebo ANALOUI a KARAMI (2003). Nicméně řada autorů udává ještě rozšířenější podoby této analýzy, kdy berou v úvahu i další skupiny vlivů, např. analýza

STEOP (ŠEDIVÝ, MEDLÍKOVÁ, 2011), analýza PESTEL (JAKUBÍKOVÁ, 2008), zahrnující i ekologické vlivy, nebo dokonce analýza STEEPLED, která navíc obsahuje etické a demografické faktory.

PEST analýza zahrnuje dle SRPOVÉ a ŘEHOŘE (2010) následující faktory:

- **Politické a právní faktory** - jsou dány vývojem politické situace v zemi, zákony v zemi, ochrana spotřebitele, pracovní právo atd. Někdy sem spadají i **legislativní faktory**, např. existence legislativních omezení, regulací apod.
- **Ekonomické faktory** - určuje ekonomická situace v zemi a hospodářská politika státu. Patří sem následující makroekonomické faktory: tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu a další.
- **Sociální a kulturní faktory** - jsou dány společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva a sociálními a kulturními zvyky. Dále sem mohou spadat také demografické faktory, mezi něž patří velikost a tempo růstu populace v různých městech, regionech a zemích, věková a národnostní struktura obyvatelstva, postoje a chování obyvatelstva a očekávané rozvojové trendy.
- **Technické a technologické faktory** – tempo technologických změn, např. vývoj nových technologií či inovace produktů.

PEST analýzu využiji v analytické části této diplomové práce k rozboru makroprostředí a jeho vnějších sil, se kterými se vybraná sportovní centra, v oblasti Praha – západ, denně potýkají.

4.2.2 SWOT analýza

„Každá společnost se potýká s řadou vnitřních a vnějších sil, které na jedné straně mohou firmě poskytnout příležitosti, na druhé mohou firmu a její cíle, kterých chce dosáhnout, ohrozit“ (HOUBEN a kol., 1999, p. 125). Analýza identifikující vnější a vnitřní prostředí se nazývá SWOT analýza, neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, kterou se zabývají mnozí čeští autoři, např. JAKUBÍKOVÁ (2008), BLAŽKOVÁ (2007), KOZEL (2006), ale i zahraniční PAHL a RICHTER (2009), KOTLER (2007), HOUBEN a kol. (1999). Pomocí této analýzy může firma stanovit svou strategickou vizi vzhledem k interním a externím firemním podmínkám. Základním předpokladem SWOT analýzy je nutné přizpůsobení interních činností

společnosti vnější realitě, jedině tak se může stát úspěšnou (PAHL, RICHTER, 2009). Název této analýzy je akronym, vzniklý z počátečních písmen anglických slov (strengths, weaknesses, opportunities and threats).

SWOT analýza se dle JAKUBÍKOVÉ (2008) skládá z:

- analýzy vnitřního prostředí firmy - analýzy silných a slabých stránek (cíle, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu)

S – Strengths (silné stránky) – skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.

W – Weaknesses (slabé stránky) – věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si konkurence vede lépe.

- analýzy vnějšího prostředí firmy - analýzy příležitostí a hrozeb (makroprostředí – politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické záležitosti, mikroprostředí – zákazníci, dodavatelé, konkurence, atd.)

O – Opportunities (příležitosti) – skutečnosti, které mohou přinést firmě úspěch, např. zvýšit poptávku nebo lépe uspokojit zákazníky.

T – Threats (hrozby) – skutečnosti či události, které mohou firmu jakkoli ohrozit, např. snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

Obrázek 7 SWOT analýza

	SWOT analýza	
Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikovaný personál • Finanční stabilita • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Spolehlivost strojů • Stabilita procesů • ...
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • Nová technologie • Komerční systém • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Daňová reforma • Nová služba konkurence • ...

Zdroj: Střelec (2012)

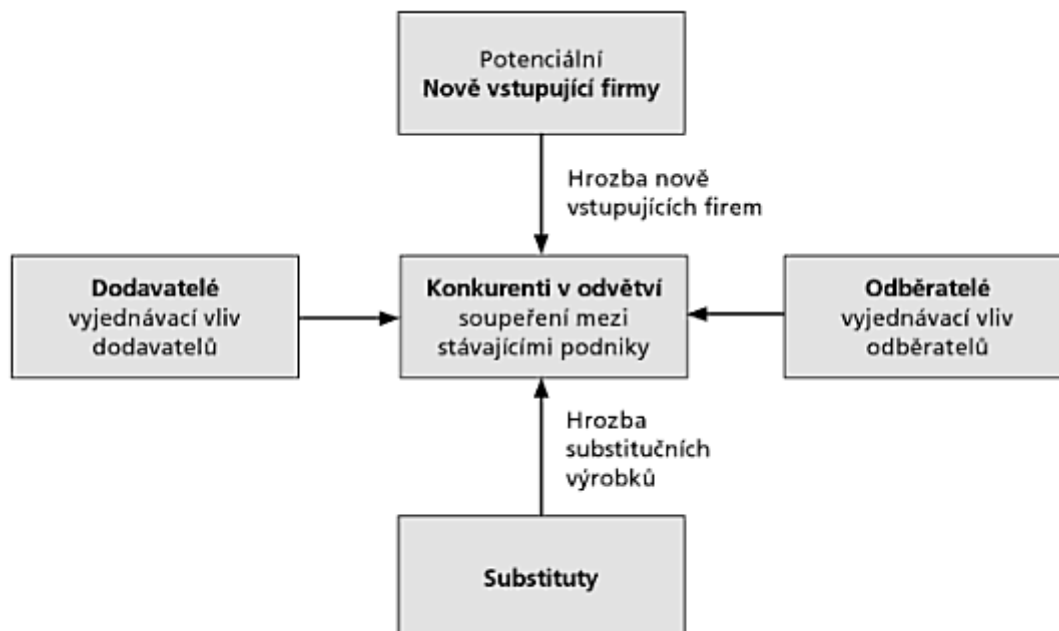
Cílem každé firmy by měla být snaha o omezení svých slabin a naopak podpoření a zviditelnění svých silných stránek, využití příležitostí, které nabízí okolí, a v neposlední řadě předvídání a minimalizace hrozeb.

SWOT analýzy jednotlivých sportovních center sestavím na základě primárních dat, která získám z dotazníkového šetření a hloubkového interview s manažery, a dále také pomocí sekundárních dat. Posléze je využiji při porovnání konkurenčních sportovních center/fitness center.

4.2.3 Porterova analýza konkurenčních sil

Analýza konkurenčních sil, nazývaná také Porterův model pěti sil, analyzuje mikrookolí a jeho rizika. Cílem tohoto modelu je „umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro firmu z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny“ (SRPOVÁ; ŘEHOŘ, 2010, s. 131). Podstatou této analýzy je předvídání vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví (v mém případě odvětví sportovních služeb v oblasti Praha-západ) na základě odhadu možného chování následujících subjektů, jež je možné spatřit na níže uvedeném modelu.

Obrázek 8 Model pěti sil podle Michaela Portera



Zdroj: Porter (1994)

Porterův model pěti sil je zaměřen dle STAŇKOVÉ (2007), DEDOUCHOVÉ (2001) či KOTLERA a KELLERA (2007) na následující hrozby:

- Hrozba nově vstupujících firem/potenciálních konkurentů
- Rivalita mezi stávajícími podniky
- Vyjednávací vliv dodavatelů
- Vyjednávací síla odběratelů
- Hrozba substitučních výrobků

Analýzu konkurenčních sil dle Portera využiji při rozboru konkurenčního prostředí Prahy – západ. S její pomocí analyzuji jednotlivé síly, které působí na vybraná sportovní centra, a identifikuji potenciální hrozby a příležitosti, jež by mohly mít pro tato sportovní zařízení největší význam.

5 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ PRAHA – ZÁPAD

V této kapitole se zaměřím na konkurenční prostředí Prahu – západ. Provedu rozbor tohoto prostředí a následně analyzuji jednotlivá sportovní centra na základě výsledků zjištěných kvantitativním sběrem dat pomocí dotazníkového šetření, doplněného kvalitativními daty získanými hloubkovými rozhovory s vedoucími zkoumaných sportovních zařízení. U jednotlivých sportovních zařízení budou uváděna pouze nejdůležitější a nejzajímavější zjištění, přičemž kompletní přehled výsledků lze nalézt v příloze č. IV.

Dotazníkové šetření bylo prováděno od prosince 2012 do ledna 2013. Využila jsem k tomu písemné dotazování formou dotazníků, zanechaných v jednotlivých fitness centrech, či osobním dotazováním. Dotazník byl polo-strukturovaný se zaměřením na otázky uzavřené a pro získání bližších informací jsem použila otázky otevřené či polo-uzavřené. Celkem zahrnoval 25 otázek.

Vzorek respondentů byl vybrán pomocí částečně ovlivněného výběru, záměrného výběru, který byl zobrazen na celý základní soubor. Základním souborem v tomto případě byli všichni zákazníci zkoumaných fitness center, jejichž umístění lze vidět v příloze č. VIII. Skutečně získaných dotazníků bylo přes 500, nicméně do výzkumu jsem mohla zahrnout pouze 483 validních dotazníků, a to z důvodu neúplného či chybného vyplnění. Z nich bylo 103 dotazníků ze Studia Ella, 76 dotazníků z dámského fitness EXPRESKA, 104 dotazníků ze Sport - Wellness clubu Zuzana, 100 dotazníků z Multifunkčního centra Štěchovice a 100 dotazníků ze Sportovního centra SPIRIT. Před provedením dotazníkového šetření byl dotazník několikrát konzultován s odborníky a i s manažery/vedoucími jednotlivých sportovních center. Posléze byl proveden předvýzkum, tzv. pilotáž, které se zúčastnilo 30 respondentů. Tento předvýzkum sloužil k ověření funkčnosti mnou vytvořeného dotazníku a k případné úpravě otázek. V pilotáži jsem neshledala žádné nesrovnalosti, a tak jsem ji zahrнула do dotazníkového šetření.

Všechna data z jednotlivých dotazníků byla zpracována pomocí Microsoft Office Excel.

5.1 Charakteristika konkurenčního prostředí Praha - západ

Území Prahy - západ tvoří půlměsíc obepínající hlavní město Prahu, mezinárodní metropoli (viz příloha VIII). Tvoří spolu s Prahou pražskou středočeskou aglomeraci a slouží Praze jako její zázemí. Je pro hlavní město zdrojem pracovních sil. Naopak na území Prahy – západ probíhá v posledním desetiletí masivní výstavba především rodinných domků. Pražské ekonomicky silné obyvatelstvo se stěhuje do zázemí metropole s cílem zlepšení kvality bydlení. V důsledku tohoto procesu dochází na Praze - západ v posledních letech k významnému nárůstu počtu obyvatel migrací.

Všechny tyto skutečnosti velkou měrou ovlivňují ekonomiku oblasti Prahy – západ, ať už jde o výstavbu nových sportovních zařízení nebo naopak o ukončení jejich činnosti, vzhledem k odlivu potenciálních zákazníků, kteří denně dojíždí do hlavního města za prací či studiem kde je nabídka poskytovaných služeb daleko rozsáhlejší.

V tabulce 1 je stručný přehled segmentace potenciálních zákazníků, tedy obyvatel oblasti Prahy – západ. Můžeme z ní vyčíst, že v oblasti žije zhruba 50,78% žen a 49,22% mužů. Více než 81% je pak lidí starších 15 - ti let.

Výsledky výzkumu nicméně ukázaly, že sportovní centra navštěvují převážně ženy, zhruba 61,2%, i přesto, že nebereme v potaz dámské fitness EXPRESKA, do kterého mají přístup pouze ženy.

Tabulka 1 Vybrané ukazatele, Praha – západ k 31. 1. 2011

Vybrané ukazatele	Měřicí jednotka	2011
Rozloha	km ²	580
Počet obyvatel	osoby	124 799
ženy		63 370
Obyvatelé ve věku		
15 - 64 let	%	68,1
65 a více let	%	13,0
Registr. míra nezaměstnanosti	%	3,85
Přistěhovalí	osoby	5800
Vystěhovalí	osoby	2694

Zdroj: Český statistický úřad (2013)

5.1.1 PEST analýza konkurenčního prostředí Praha – západ

Tato analýza byla vytvořena na základě sekundárních dat získaných z Českého statistického úřadu, hloubkových interview s vedoucími zkoumaných fitness center a rozhovorů s pracovníky Obecního úřadu ve Štěchovicích.

Tabulka 2 PEST analýza konkurenčního prostředí Praha - západ

Politické a legislativní prostředí	Ekonomické prostředí
nestabilní politická situace	světová finanční krize a s tím související zbrždění ekonomického růstu - špatná situace jednotlivých domácností
existence legislativních omezení - volná živnost - provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti, - vázaná živnost - např. trénovat klienty, sestavovat jim cvičební programy, předvádět apod. - příslušnou odbornou kvalifikaci - nemůže mít s.r.o. - tyto podmínky musí splňovat fyzická osoba, která je v určitém vztahu k této společnosti	relativně nízká míra nezaměstnanosti
	pronajaté prostory - omezení nájemní smlouvou
	zvyšování cen energie
	zvyšování cen poskytovaných služeb
	regionální růst HDP + 4,6% k 30.11. 2012
daňová politika - zvyšování daní - např. DPH 21%	růst průměrné mzdy v regionu o 2,9% k 4.12.2012
	plnění smluvních podmínek - licence - franchisa
hygienické předpisy a ostatní předpisy potřebné k provozu sportovního zařízení	míra inflace 3,2% k 11. 2. 2013
rozvoj satelitní výstavby v jednotlivých částech obcí či měst	omezení provozovatelem
projekty na podporu sportu obcí či měst – např. projekt Kraj vorařů	vyčlenění obecních či městských financí na sportovní centrum v rámci dotací
obecní volby mohou ovlivnit přístup ke sportovnímu centru, v případě, že se podílí na provozu či jsou jeho zřizovatelem	provoz fitness služeb spolu s jiným druhem služeb, např. péče o tělo, gastronomie
zákon na ochranu spotřebitele a další zákony, týkající se poskytování sportovních, wellness i beauty služeb	
Sociální a kulturní prostředí	Technologické prostředí
podpora kultury a sportu v městysu	rozvoj technologií v oblasti sportu a regenerace
nízká dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi	nové trendy ve skupinových cvičeních
vysoké rozdíly v příjmech obyvatelstva (minimální mzda – vyšší příjm. kategorie)	využití nejmodernějších posilovacích strojů - hydraulické
vysoké procento obyvatel dojíždí za zaměstnáním do Prahy, to vede k pozdním příjezdům, zabraňujícím využití sportovního centra nebo k využití konkurence v Praze	využití moderních cvičebních pomůcek – např. TRX, závěsné lano
	osobní trenéři
	diagnostika složení těla, výživové poradenství
utváření přátelských vztahů (rodinný klub)- společné sportovní aktivity	wellness zóna
	zaměření se na cvičební pomůcky založené na cvičení s vlastní vahou - zamítnutí běžných posilovacích strojů
odreagování se od každodenních starostí	
relaxace po pracovní době	podpora regionu (krajská dotace)
neanonymní prostředí	omezení obměny sortimentu - dotace

Zdroj: Čmakalová (2013)

5.2 EXPRESKA Hostivice

Provozovatel: EXPRESKA s.r.o.

Adresa: Husovo náměstí 14, 253 01 Hostivice

Vedoucí: Zlata Donátová

Vznik: 2011

Dámské fitness EXPRESKA Hostivice je jednou z franchisových¹ poboček nadnárodní společnosti EXPRESKA s.r.o., která nyní disponuje 32 pobočkami v České republice a 9 pobočkami na Slovensku. V druhé polovině roku 2014 by pak chtěla expandovat do Polska a Maďarska. Zakladatelem této značky a franchisor konceptu Expreska – Fitness pro ženy je Petr Kořínek. Centrála se nachází v hl. městě Praze (Praha 5, Plzeňská 990/35).

5.2.1 Nabízené služby

Všechny pobočky společnosti EXPRESKA jsou založeny na 30 - ti minutovém kruhovém tréninku, při kterém se procvičí všechny části těla. Ke cvičení se využívají hydraulické pístové stroje, které umožňují kardiovaskulární a silový trénink zároveň. Kruhový trénink je rozdělen do 30 – ti sekundových etap, při kterých klientky střídají 8 hydraulických strojů, jež jsou proloženy 8 aerobními mezistanicemi. Recepční jsou speciálně školeny a fungují zároveň jako instruktorky při kruhovém tréninku. EXPRESKA Hostivice navíc nabízí 4 běžecké pásy, které mohou klientky využít k zahřátí organismu, a revoluční hubnoucí pásy SLIM BELLY, podporující rychlé prokrvení problémových partií, a tedy i snadnější odbourávání tuků.

K doplňkovým službám v hostivické EXPRESCE patří výživové poradenství a také dětský koutek, jež se nachází hned vedle prostor ke cvičení, tudíž mohou mít maminky nad dětmi neustálou kontrolu. Dále se zde nachází malé posezení, kde se klientky mohou drobně občerstvit.

Prostory hostivické EXPRESKY a všech ostatních poboček většinou nepřesahují 150 - 200 m², což vytváří familiérnější prostředí, a jelikož téměř veškerá aktivita je prováděna na 16 stanovištích, není důvod, aby prostory byly větší.

¹ Franchisingem se rozumí dlouhodobá smluvní spolupráce mezi nezávislými podnikateli - poskytovatelem franchisingu (franchisorem) a odběratelem franchisingu (franchisantem) - na základě které franchisor předává franchisantovi znalosti o vedení firmy a propůjčuje mu svou obchodní značku.

5.2.2 Možnosti využívání klubu

Klientky dámského fitness EXPRESKA mají možnost využití klubového členství, permanentek i jednorázových vstupů. Permanentky jsou využívány centrálou EXPRESKY pouze jako reklama k nalákání nových klientek; tento počín hodnotí vedoucí hostivické EXPRESKY spíše jako kontraproduktivní, jelikož si je kupují i ženy, které za normálních okolností využívají členství, za vidinou slevy a odlákává je to pak od koupě dlouhodobějšího členství. Co se týče jednorázových vstupů, jde spíše o vyzkoušení služby, které často bývá nabízeno EXPRESKOU zdarma, a tak tuto možnost téměř nikdo nevyužívá. Nejzajímavější nabídkou pro klientky EXPRESKY je klubové členství, díky němuž mají přístup do jakékoli EXPRESKY v České republice. Před koupí členství je však nutné uhradit jednorázovou platbu 600 Kč, tzv. registrační poplatek, poté se cena odvíjí od délky trvání členství. Nejvýhodnější je roční členství, kdy klientky platí měsíčně pouhých 590 Kč a jako bonus dostanou roční cvičební plán s analýzou jejich těla po každém měsíci prostřednictvím přístroje InBody. Výhodou je možnost přerušení členství na 1 - 3 měsíce (po předložení potvrzení od lékaře).

Tabulka 3 Ceník klubu EXPRESKA Hostivice platný k 31. 12. 2012

Členství	Kč	Bonusy k členství	Registrační poplatek
1 týden	390,-		600 Kč
1 měsíc	690,-		600 Kč
3 měsíce	2070,-	diagnostika těla po každém měsíci	600 Kč
6 měsíců	4140,-	diagnostika těla po každém měsíci	600 Kč
1 rok	7080,-	diagnostika těla po každém měsíci, výhodnější cena, možnost přerušení na 1 - 3 měsíce	600 Kč
Permanentky			
5 vstupů	323,-		jednorázové akce - slevové portály
15 vstupů	969,-		
Jednorázové vstupné	190,-		

Zdroj: Donátová – manažerka klubu (2012)

5.2.3 Cílová skupina

Hostivický klub EXPRESKA, stejně jako některé pražské kluby (např. BBC), není zcela zodpovědný za marketing svého klubu. Centrála EXPRESKY řídí většinu marketingových aktivit jednotlivých klubů. Jednou z nich je i targeting cílové skupiny zákazníků. Cílovou skupinou, na kterou se celá síť EXPRESEK zaměřuje, jsou ženy, a to **ženy každého věku**, jelikož cvičení na hydraulických strojích probíhá na podobném

principu jako cvičení ve vodě, bezpečně ho tedy zvládnou i ženy nad 60 let. Cvičení nezabere příliš času, a tak si zde přijdou na své i časově vytížené ženy. Další výhodou je, že fitness pouze pro ženy přiláká i stydlivější část ženské populace, která do běžných fitness center nechodí především kvůli přítomnosti mužů. Na velmi podobné bázi v České republice funguje finančně náročnější fitness Contours, které bylo před několika lety inspirací pro zakladatele EXPRESKY p. Kořínka.

5.2.4 Konkurence

Komorní fitness EXPRESKA (zhruba 150 m²) pro ženy se snaží **nižší cenou** konkurovat velkým klubům, jako jsou například pražské Holmes Place, World Class či Balance Club Brumlovka. Ta fungují také většinou na principu pravidelných měsíčních plateb za členství, ale navíc nabízejí sauny, bazén a řadu wellness procedur. Nicméně této konkurenci čelí jednotlivé kluby EXPRESKY spíše v hlavním městě.

Druhou skupinou jsou pak **nízkonákladové kluby**, které v Evropě i v České republice zažívají velký rozmach. Do této skupiny patří např. Factory Pro, které může EXPRESCE konkurovat opravdu nízkými cenami (měsíční členství 480 Kč), a dále dámské fitness Contours, jež se zaměřuje na stejnou cílovou skupinu a poskytuje stejné služby. Tato nízkonákladová fitness centra mají výrazně méně personálu, tudíž mohou nabídnout relativně nízkou cenu. Je to však na úkor personální kvality, tvrdí Havrdová, prezidentka České komory fitness (iDNES, 2012).

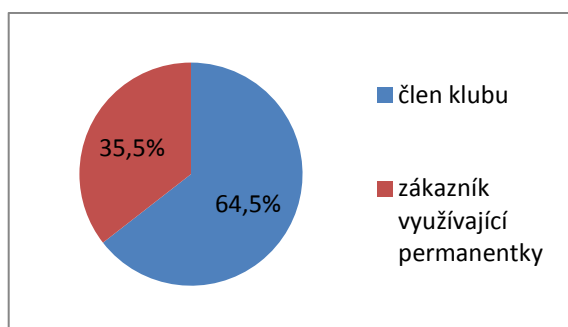
Poslední skupinou konkurentů jsou takzvané garážové posilovny, které bývají sice levné, ale jejich prostředí ženy spíše odrazuje. Zde se EXPRESKA snaží konkurovat především díky **estetickému a čistému prostředí**, na němž si zakládá, a **posilovacími stroji**, které jsou speciálně **přizpůsobené ženám**. Do této skupiny spadá i fitness centrum RS GYM, které shledává vedoucí hostivické EXPRESKY jako svou největší konkurenci. RS GYM se dokonce nachází na stejné adrese jako hostivická EXPRESKA, pouze o patro níže. Nabízí několik skupinových lekcí (zumba, power jóga, trampolínky a další), posilovnu, masáže a doplňkové služby, k nimž patří např. výživové poradenství. Toto fitness pohltí velké množství potenciálních zákazníků EXPRESKY, a je tedy pro tuto pobočku největším „strašákem“ na trhu.

5.2.5 Analýza zákazníků hostivické EXPRESKY

Výzkumu se zúčastnilo 76 žen, což je poměrně velké číslo vzhledem k celkové návštěvnosti klubu (podle manažerky max. 110 žen). EXPRESKU navštěvují ženy všech věkových kategorií, avšak ženy ve věku 26 – 35 let tvoří téměř 40% klientely.

Velmi zajímavým zjištěním bylo, kolik zákazníků využívá permanentek namísto klubových členství. Z grafu 1 vyplývá, že zhruba 35,5% žen upřednostňuje koupi permanentek na slevových portálech před stálou nabídkou klubového členství, jež by byla při dlouhodobějším využívání zcela jistě výhodnější.

Graf 1 Možnosti využívání klubu zákaznicemi



Zdroj: Čmakalová (2013)

To, že zákaznice nejsou příliš loajální, může být způsobeno délkou fungování klubu na trhu. Pobočka v Hostivicích je poměrně mladá, vznikla 5. listopadu 2011, a tak není divu, že klub si teprve stálou klientelu buduje, leč velmi pozvolně. Potvrzují nám to výsledky výzkumu, kdy 68,5% zákazníků navštěvuje dámské fitness nejdéle 6 měsíců, z toho pak 30,3% zákazníků využívá klub méně než 3 měsíce, přičemž 28,9% klientek navštěvuje až už souběžně či příležitostně, i jiné kluby, mezi něž patří hlavní konkurence EXPRESKY tedy RS GYM, dámské fitness Contours, fitness centrum BBC či Fitness Olgy Šípkové. Zhruba 31,6% současných klientek plánují do budoucna návštěvu jiného klubu. Velmi pozitivní však je, že EXPRESKA dokázala přimět ke cvičení 56,6% klientek, které předtím nikdy nenavštěvovaly žádné fitness centrum. A zbylá klientela (43,4%), která navštěvovala v minulosti fitness Contours, BBC, RS GYM, YMCU, Fitness Olgy Šípkové, přerušila využívání služeb především z těchto důvodů: cenově výhodnější nabídka v EXPRESCE (36,7%), nespokojenost s předchozím fitness centrem (27,3%), doporučení EXPRESKY od známého (15,2%) a lepší vybavení a kvalita služeb v EXPRESCE (12,1%). Další důležitou položkou pak byla změna bydliště, pracoviště či školy (42,4%), to však není možné ovlivnit činností již rozběhlé EXPRESKY, zde záleží na strategickém umístění provozovny.

EXPRESKA doporučuje 3 návštěvy 30 – ti minutového kruhového tréninku do týdne, vzhledem k jeho efektivitě, což se skutečně daří dodržovat 54% veškeré klientely, dokonce 7,9% navštěvuje tento klub každý den.

5.2.6 PEST analýza EXPRESKY

V této kapitole jsou uvedeny pouze specifika PEST analýzy, týkající se hostivické EPRESKY. Celou PEST analýzu pro konkurenční oblast Praha – západ lze zhlédnout v kapitole 5.1.1.

Ekonomické prostředí

- plnění smluvních podmínek - licence – franchisa - poplatky za značku, licenci a služby poskytované v průběhu spolupráce: **1)** měsíční udržovací poplatek 5.165 Kč bez DPH, **2)** měsíční odvod do marketingového fondu 3% z hrubého obrátu, **3)** lokální propagace svého klubu v min. výši 2.500 Kč bez DPH
- centrála určuje ceny všech poboček

Sociální a kulturní prostředí

- cvičení pouze pro ženy - členky do 18 let - nutné doporučení od rodičů
- vysoká návštěvnost žen na mateřské (viz příloha IV - 22,4% respondentek) – dětský koutek

Technologické prostředí

- dodavatelé posilovacích strojů jsou vybíráni centrálou – viz kapitola 5.2
- software na míru pro provoz sítě EXPRESEK
- moderní styl cvičení - kruhový trénink na speciálních hydraulických strojích
- revoluční hubnoucí pásy SLIM BELLY
- omezení rozsahu služeb

5.2.7 SWOT analýza EXPRESKY

Hostivická EXPRESKA funguje na trhu poskytovatelů fitness služeb jako franchisa, z čehož plynou jisté výhody, ale také omezení. Jedna z jejích silných stránek je vybudovaná celkem silná značka, a to přesto, že síť EXPRESEK na trhu neúčinkuje příliš dlouho (od roku 2010). Centrála velmi zasahuje do chodu jednotlivých poboček. Při vzniku pomáhá s výběrem lokality a provozovny, designem interiéru, vybavením a

zbožím, nábořem personálu a dalšími. Při provozu pak graficky zpracovává lokální marketingové aktivity, spravuje společný web, je IT podporou, poskytuje servis posilovacích strojů a zajišťuje veškeré aktualizace právní dokumentace. Nicméně to, že je marketing prováděn centrálou, nese spolu se silnými stránkami (např. propracovaná propagace po celé ČR, kterou by si samotná hostivická EXPRESKA zcela jistě nemohla dovolit) jistá úskalí. Marketingové aktivity, které jsou pro prostředí Prahy výhodné, jsou pro hostivickou EXPRESKU spíše kontraproduktivní, např. „zvýhodněné“ krátkodobé permanentky, které odrážejí členky od koupě dlouhodobějších výhodnějších členství, místo aby přilákaly nové zákaznice.

Tabulka 4 SWOT analýza EXPRESKY

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • značka EXPRESKA • marketing - centrála klubu • propojenost celé sítě klubů EXPRESKA - možnost návštěvy v jakékoli pobočce • propagace – internet • rodinná atmosféra 	<ul style="list-style-type: none"> • dostupnost • umístění EXPRESKY ve stejné budově, kde sídlí největší konkurence fitness RS GYM • omezení rozsahu služeb - pouze na cvičení v kruhu • nedostatečné odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu • doplňkové služby
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • inovace služeb (zumba v kruhu a další) • zavedení skupinových lekcí (pilates, jóga) 	<ul style="list-style-type: none"> • zaměření se na ženy - nedostatek aktivních žen • RS GYM • nová konkurence • poplatky za značku, licenci a služby poskytované v průběhu spolupráce

Zdroj: Čmakalová (2013)

Koncept EXPRESEK, založený na kruhovém tréninku pro ženy, může být další slabinou, kdy jistě omezení rozsahu služeb a zaměření se na určitý segment nejsou příliš šťastnou volbou pro oblast Praha – západ. Podle mého názoru tato oblast nemá takový potenciál, aby se dámské fitness s jednou poskytovanou službou mohlo prosadit v delším časovém úseku. Další slabou stránkou je naprosto nevhodné umístění fitness centra. Přestože se nachází v srdci Hostivice, ve stejné budově se nachází další typické fitness centrum RS GYM s klasickou posilovnou a širokým sortimentem skupinových lekcí, které využívají především ženy. Toto fitness je pro EXPRESKU skutečně velkou hrozbou. Příležitostí, jak si udržet a nalákat zákaznice, by mohlo být rozšíření poskytovaných služeb, např. plánovaná zumba v kruhu nebo také lepší využití prostor

EXPRESKY, a zavedení skupinových lekcí, které nevyžadují příliš rozsáhlé prostory, např. pilates, různé typy jógy či bosu. Zákaznice EXPRESKY jsou nejvíce nespokojeny s dostupností klubu, kdy 36,8% respondentek ji hodnotí jako přijatelnou a dalších 6,6% dokonce jako nepřijatelnou, a dále pak s technickou vybaveností klubu a doplňkovými službami (viz příloha č. IV - výsledky výzkumu). Odborné znalosti a dovednosti personálu zákaznice EXPRESKY také hodnotí nejhůře oproti výsledkům z ostatních zkoumaných fitness, zde však vidí problém i vedoucí, která potvrzuje, že kvalifikovaný personál se v této oblasti hrozně špatně shání.

5.3 Multifunkční centrum Štěchovice

Majitel: městys Štěchovice

Provozovatel: městys Štěchovice

Adresa: Prof. Lista 393, 252 07 Štěchovice

Vedoucí MFC: Ing. Petr Šedivý

Vznik: 2006

Multifunkční centrum Štěchovice (dále jen MFC) bylo založeno za účelem podpory rozvoje kultury a především sportu ve Štěchovicích. Projekt výstavby tohoto multifunkčního centra nesl název Kraj vorařů – nová sportovně – rekreační, ale i sociální kapitola v dějinách obce Štěchovice a byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky. Cílem projektu byla podpora vytváření nových pracovních míst pro osoby dlouhodobě nezaměstnané, pro osoby ohrožené dlouhodobou nezaměstnaností a zejména pro osoby se zdravotním postižením. MFC Štěchovice je neustále **pod správou městyse**, která toto zařízení dotuje, a jako jediné ze zkoumaných center **není soukromým subjektem**.

MFC se nachází v klidné části městyse Štěchovice, zhruba 1 km od hlavní silnice a autobusového nádraží.

5.3.1 Nabízené služby

Multifunkční centrum Štěchovice se z hlediska nabízených služeb rozděluje na 4 části. První skupinou jsou služby sportovní, na které jsem se v této práci zaměřila.

Mezi sportovní služby patří:

- tenis, který je možné navštěvovat i v zimních měsících díky kryté nafukovací hale
- plážový volejbal
- víceúčelové hřiště s umělou trávou přizpůsobené na tenis, nohejbal, volejbal či badminton (v zimních měsících slouží jako kluziště pro děti)
- posilovna, která disponuje zhruba 20 posilovacími stroji
- slender life stoly²
- skupinové lekce (cvičení žen, pilates, power joga, zumba, taneční kurzy či port de bras, kde se prolínají prvky klasického tance a baletu, a další cvičení pro děti)

Další skupinou jsou služby wellness: sauna, solárium, masáže.

Třetí skupinou jsou kulturní služby. Sem spadají veškeré kulturní akce (klub hostů – setkání se známými umělci, filmový klub, pohádkové odpoledne, velikonoční a vánoční trhy, maškarní plesy, v prosinci se zde uskutečnil i Mezinárodní filmový festival outdoorových filmů), semináře či školení. K dispozici je společenský sál s barem a školící místnost.

A poslední skupinou jsou služby sociální, kdy MFC poskytuje prostory pro chráněné dílny Společnosti pro podporu lidí s mentálním postižením v ČR, o.s. Centrum služeb Hvozdy.

K doplňkovým službám patří kosmetika, manikúra, kadeřnictví a bar s posezením.

5.3.2 Možnosti využívání multifunkčního centra

MFC ceny stanovuje víceméně podle své konkurence, nicméně vždy je musí schválit zastupitelstvo. Multifunkční centrum pro své zákazníky vytvořilo různé nabídky **klasických permanentek** na počet návštěv (tenis, slender life stoly) či na určitou dobu, což je založeno na podobném principu jako u klubových členství (posilovna – měsíční neomezený vstup) nebo jsou to tzv. **časové vstupenky**, kdy je 10. návštěva zdarma (plážový volejbal, tenis, posilovna, hřiště s umělým povrchem). Dále mají zákazníci možnost zakoupení **jednorázových vstupů**. Co se týče spolupráce se sportovními kluby či okolními firmami, je zde možnost nákupu **sezónních**

² Způsob pohybové aktivity, probíhající za pomoci rekondičních stolů poháněných elektromotorem. Vhodné pro ty, kteří mají problémy pohybového aparátu, trpí nadváhou či obezitou, jsou po úrazu či autonehodě. Cvičení probíhá za pomoci proškoleného personálu postupně na 7 stolech (sanbag, leg, sit up, waiss, tummy, hip, stretch, vibrator a swim table), kde zákazník procvičí partie celého těla.

permanentek, u nichž cena není předem stanovená, závisí na smluvní dohodě. Ceny a způsob platby u skupinových hodin si určují jednotliví cvičitelé, většinou však zákaznice platí jednorázové vstupné. Ceník služeb MFC lze najít v příloze č. VII.

5.3.3 Cílová skupina

Multifunkční centrum se zaměřuje na určité segmenty zákazníků (z řad obyvatel městyse Štěchovice a jeho okolí) pomocí poskytovaných služeb, snaží se vyjít vstříc všem věkovým skupinám (od předškolního věku až po seniory), neboť toto centrum vzniklo na podporu rozvoje kultury a sportu ve Štěchovicích. Jako celek však nemá žádné vyhraněné segmenty obsluhovaných zákazníků. I v případě soukromého fitness by zacílení na určitý segment zákazníků nemělo smysl, tato oblast je příliš malá, a tak jsou jednotlivá zařízení ráda za každého zákazníka.

5.3.4 Konkurence

Již při výzkumu Multifunkčního centra k mé bakalářské práci jeho bývalá vedoucí (PhDr. R. Čandová) naznačila, že by pro MFC mohla být velkou hrozbou plánovaná výstavba nového sportovního areálu v městyse Davle. „*Pro MFC by to mohlo znamenat částečnou ztrátu zákazníků, protože nově vybudované fitness centrum má stát přímo u hlavního tahu na Prahu, bude tedy lépe dostupnější pro velké množství návštěvníků, tudíž se může stát, že značná část zákazníků přejde k nové konkurenci*“ (ČMAKALOVÁ, 2011, s. 81). Tato očekávání se skutečně naplnila. V městyse Davle bylo koncem roku 2011 postaveno Sportovní centrum SPIRIT, které se stalo největší konkurencí Multifunkčního centra. To potvrzuje i nynější vedoucí MFC Štěchovice Ing. Petr Šedivý, který vidí hlavní konkurenci především ve **fitness centrech v okolí**. K této konkurenci patří i fitness Sportovní hala Davle.

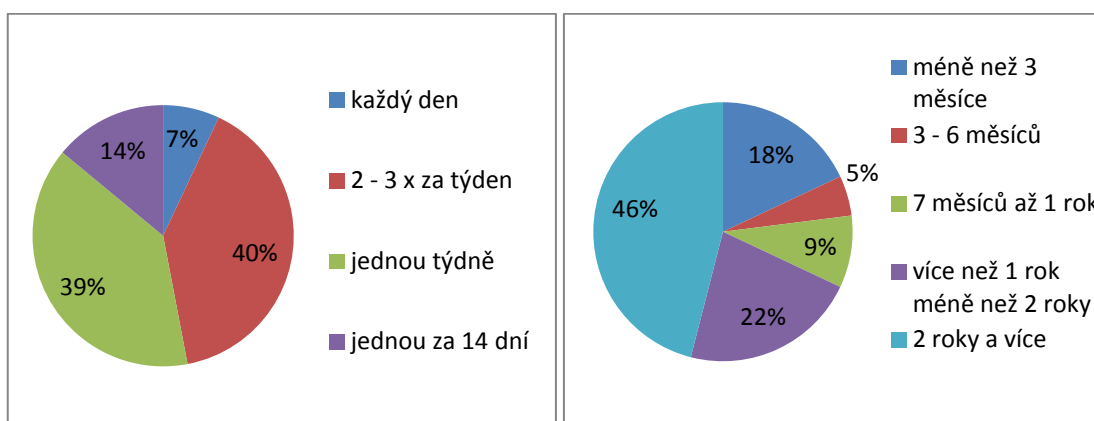
Další významnou hrozbou je dobrá dostupnost Prahy, ve které se naskýtá enormní nabídka sportovních služeb. Zde bych vyzdvihla především nově vybudované fitness centrum Factory Pro, které se nachází přímo u autobusového nádraží, odkud odjíždí všechny příměstské spoje do Štěchovic a okolí. Factory Pro může multifunkčnímu centru konkurovat především nízkou cenou, což v poslední době zákazníci poměrně značně ovlivňuje.

5.3.5 Analýza zákazníků

Výzkumu se zúčastnilo 100 respondentů náhodně vybraných z řad zákazníků Multifunkčního centra Štěchovice využívajících sportovní a doplňkové služby. Vzorek respondentů byl v procentuálním poměru ženy-muži 60:40.

Zákazníci MFC Štěchovice upřednostňují jednorázové vstupy (64% respondentů) před využitím cenově výhodnějších permanentek, jež využívá pouhých 36% zákazníků.

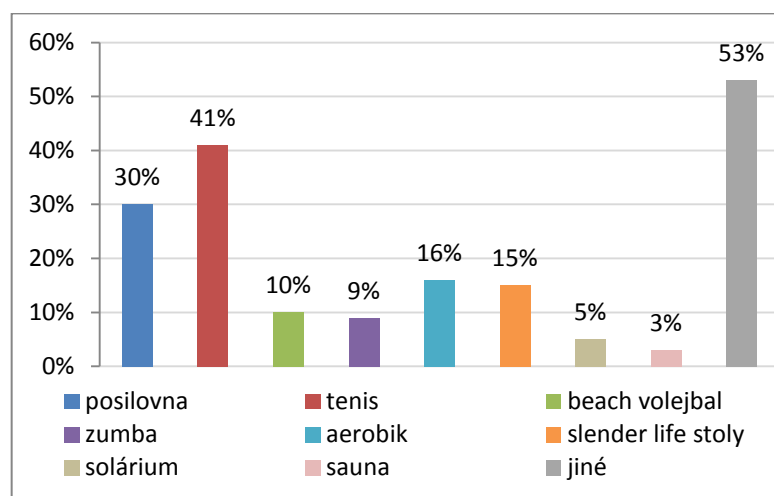
Graf 2, 3 Návštěvnost MFC z hlediska četnosti (graf - vlevo) a dlouhodobosti (graf – vpravo)



Zdroj: Čmakalová (2013)

Zákazníci multifunkčního centra se jeví jako téměř nejvěrnější ze zkoumaných fitness center, neboť navštěvují své fitness centrum velmi často, 40% respondentů zhruba 2 - 3 krát týdně a 7% dokonce každý den a dlouhodoběji, 46% navštěvuje MFC déle než dva roky, což je zřejmé z grafu 2 a 3. Tento výsledek může být zapříčiněn právě skupinovými lekcemi, kdy povětšinou zákaznice platí jednorázové vstupné.

Graf 4 Využití poskytovaných služeb MFC



Zdroj: Čmakalová (2013)

Na grafu 4 můžeme vidět návštěvnost jednotlivých služeb MFC. Skupinové lekce patří k nejnavštěvovanějším službám v MFC. 16% respondentů navštěvuje jednu z forem aerobiku, 9% zumbu a 53% jiné služby (aktivity), kde byly skupinové lekce uváděny nejčastěji, avšak v jejich specifických formách, jako je pilates, power jóga, port de bras či cvičení pro ženy. Co se týče spokojenosti respondentů s poskytovanými službami, setkáváme se s řadou záporných ohlasů, kdy 11% respondentů není spokojeno se službami MFC, dokonce 6% respondentů by nedoporučilo MFC jiným lidem. Nejčastěji adresované záporné ohlasy směřují k posilovně (málo prostoru, málo posilovacích strojů, které navíc bývají často nefunkční – viz běžecký pás). Tento problém se zdá být, vzhledem k výzkumu k mé bakalářské práci, jedním z hlavních důvodů odlivu zákazníků k blízké konkurenci. Z výzkumu z ledna 2011 totiž vyplývá, že zákazníci MFC navštěvovali nejraději posilovnu, avšak nynější výzkum poukazuje na poněkud odlišné výsledky, což můžeme spatřit na grafu 4. Do popředí se tak dostávají tenis (i přestože je zde nízká kapacita) a skupinové lekce. Další záporné ohlasy směřují k neaktuálnosti webových stránek, absenci dětského koutku, strohému občerstvení či malému rozsahu skupinových lekcí. Tomu, že zákazníci nejsou příliš spokojeni s poskytovanými službami, nasvědčuje i fakt, že 52% respondentů plánuje do budoucna návštěvu jiného sportovního zařízení.

Zákazníci navštěvují MFC ze tří hlavních důvodů. Jedním z důvodů je fyzická kondice, zájem o zdraví a vypracování postavy (56% respondentů). Druhým a celkem pochopitelným důvodem je, že se fitness centrum nachází v blízkosti jejich bydliště, zaměstnání či školy. Tuto možnost označilo 54% respondentů. Pro 21% respondentů je důvodem cenová dostupnost.

5.3.6 PEST analýza Multifunkčního centra Štěchovice

Tato kapitola se zaměřuje pouze na zvláštnosti PEST analýzy Multifunkčního centra Štěchovice. Všechny ostatní vlivy z vnějšího prostředí působící na multifunkční centrum jsou zachyceny v kapitole 5.1.1.

Politické prostředí

- MFC vzniklo jako projekt spolufinancovaný Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky

- obecní volby mohou ovlivnit přístup k MFC - sportovní centrum provozuje městys Štěchovice
- rozvoj satelitní výstavby v jednotlivých částech obce - Masečín, Třebenice

Ekonomické prostředí

- projekt na podporu vytváření nových pracovních míst pro osoby dlouhodobě nezaměstnané a zejména pro osoby se zdravotním postižením
- městys vyčleňuje na provoz MFC dotace
- omezení provozovatelem - schvalování ceníku zastupitelstvem

Sociální a kulturní prostředí

- podpora kultury a sportu v městysu

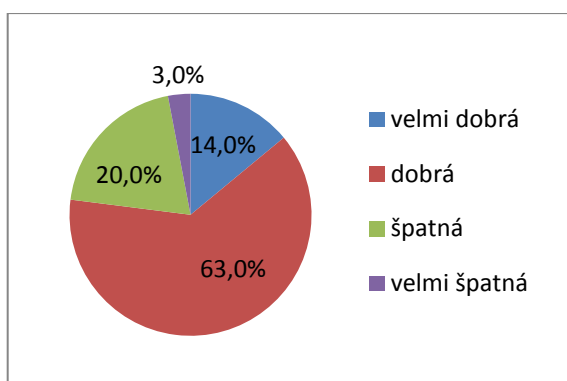
Technologické prostředí

- podpora regionu (krajská dotace) - výstavba zastřešené nafukovací haly
- omezení obměny sortimentu - např. slender life stoly - pořízeny z dotací na projekt - vázání smlouvou

5.3.7 SWOT analýza Multifunkčního centra Štěchovice

Multifunkční centrum Štěchovice vzniklo díky projektu Kraj vorařů. Na tento projekt byly poskytnuty dotace ve výši 4 590 135 Kč z Evropských sociálních fondů a státního rozpočtu ČR. I přesto, že realizace projektu byla ukončena v roce 2008, smluvní závazky jsou stále platné, z čehož plynou nejzásadnější slabiny tohoto centra.

Graf 5 Technická vybavenost MFC Štěchovice



Zdroj: Čmakalová (2013)

Vybavení a zařízení MFC, jež bylo pořízeno z dotačních peněz, se po dobu 8 let nesmí obměňovat (např. velmi málo využívané slender life stoly – 15% respondentů,

kteřé zabírají značnou část prostoru multifunkčního centra nebo stroje v posilovně), což je velmi úzce spojeno s technickou vybaveností multifunkčního centra (graf 5), kterou zákazníci hodnotí nejhůře oproti výsledkům ostatních fitness center (20% respondentů ji hodnotí jako špatnou a další 3% jako velmi špatnou). To také dále ovlivňuje spokojenost s poskytovanými službami, kde si zákazníci často stěžovali na malé prostory a špatně zařízenou posilovnu (11% respondentů není spokojeno s poskytovanými službami). Další slabou stránkou MFC je bezpochyby slabá propagace - neaktuální webové stránky, žádný billboard či ukazatel odkazující na kilometr vzdálené MFC od hlavní silnice, což je, dle mého, nutností vzhledem k poloze fitness centra.

Zřizovatelem i provozovatelem MFC je městys Štěchovice, jež poskytuje multifunkčnímu centru dotace, kterými kryje veškeré vzniklé náklady na provoz, jelikož MFC je po celou dobu jeho fungování ve ztrátě, s čímž podle vedoucího bojují všechna takováto centra pod správou obce, městyse či města.

Tabulka 5 SWOT analýza Multifunkčního centra Štěchovice

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • zřizovatel městys (dotace) • nižší ceny služeb • možnost pronájmu vnitřních i venkovních prostor pro firemní teambuildingy či turnaje • krytá tenisová hala • pronájem tenisové haly sportovním klubům v nezajímavé hodiny pro veřejnost • klidné prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • technická vybavenost multifunkčního centra • zastaralé vybavení - omezení kvůli projektu • malé prostory - posilovna • slabá propagace - neaktuální web • nedostatečné odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu • poloha MFC • kapitálová vybavenost a finanční stabilita závislá na dotacích • doplňkové služby
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • nárůst počtu obyvatel v souvislosti s novou zástavbou v okolí (Masečín, Třebenice) • rozšíření spolupráce se sportovními kluby, se vzdělávacími institucemi (především v dopoledních hodinách či mimo špičku) • spolupráce s firmami - např. ČEZ 	<ul style="list-style-type: none"> • možnost ztráty dotací nedodržením sjednaných smluvních podmínek • nedostatek kvalifikovaného personálu • Sportovní centrum SPIRIT • relativní dostupnost Prahy • nová konkurence

Zdroj: Čmakalová (2013)

Jednou z výhod MFC Štěchovice je pro zákazníky cena, se kterou jsou respondenti tohoto centra poměrně spokojeni. Dále je to krytá tenisová hala, kterou

navštěvuje největší procento respondentů (41% respondentů). Touto službou si MFC snaží budovat konkurenční výhodu oproti ostatním centrům v oblasti Praha – západ, avšak pouze v zimě, kdy probíhalo dotazníkové šetření. V létě je situace značně odlišná, poněvadž vstupují na trh i substituty – nekryté tenisové kurty, kterých je v okolí poměrně dost. Vedoucí se snaží udržovat zákazníky různými akcemi, tenisovými turnaji, což se mu prozatím daří.

Příležitostí pro MFC by mohla být smluvní dohoda s potenciálním zákazníkem, firmou ČEZ a jejími zaměstnanci, která sídlí hned naproti. Tuto firmu po celých 7 let fungování nikdo neoslovil. A dále samozřejmě rychle se rozrůstající výstavba rodinných domků v satelitních částech obce i v okolí, tedy neustále narůstající počet obyvatel i potenciálních zákazníků.

5.4 Sport – Wellness club Zuzana

Provozovatel: Sport – Wellness club Zuzana s.r.o.

Adresa: Masarykova 623, 252 19 Rudná u Prahy

Vedoucí: Zuzana Schmiedová

Vznik: 2010

Tento **rodinný klub** ve městě Rudná u Prahy je založený na funkčním tréninku 3D fitness p. Jirčíka. Vznikl před 3 lety. Sport-Wellness club Zuzana je soukromý podnik, vystupující jako společnost s ručením omezeným. Klub Zuzana prozatím využívá pronajaté prostory situované u hlavní Masarykovy ulice, nicméně jeden z hlavních cílů vedoucí klubu je získání/odkoupení těchto prostor. Jednotlivé prostory klubu nejsou příliš velké, avšak jsou velmi efektivně využity, a tak klub může zákazníkům poskytnout širokou nabídku služeb.

5.4.1 Nabízené služby

Klub Zuzana není úplně typickým fitness centrem. V sortimentu jeho služeb chybí v dnešní době nejrozšířenější posilovna. Vedoucí klubu upřednostňuje posilovací pomůcky, které fungují na základě posilování s vlastní vahou, jelikož je považuje za efektivnější a lidský organismus méně zatěžují. Jednou z nich je např. TRX, závěsný posilovací systém. Dále je zde nabízena široká škála skupinových lekcí - funkční trénink, Move It – kruhový trénink, spinning, trampolínky, fitbally, bodystyling, aerobic

class, P – class, dance aerobic, step aerobic, pilates, kurzy sebeobrany či zdravotní cvičení Dr. Smiška a nabídka skupinových lekcí pro děti. Vedoucí klubu se snaží služby neustále obměňovat podle módních trendů či zákaznických požadavků, a tak předkládá návštěvníkům svého klubu i neobvyklou nabídku kombinovaných skupinových lekcí např. SpinBody či SpinFiteross (30 min. spinning, 30 min. funkční trénink). Klub Zuzana poskytuje rovněž wellness služby (vířivka, sauna, masáže a solárium).

Doplňkovými službami jsou výživové poradenství, kosmetika, manikúra a také možnost občerstvení a malého posezení.

5.4.2 Možnosti využívání klubu Zuzana

Zákazníci klubu Zuzana mají možnost zakoupení klubového členství, permanentek i jednorázových vstupů, čehož si můžete všimnout v tab. 6. **Klubové členství** funguje na principu kreditového systému (1 kredit = 1 Kč), kdy si zákazník dobije kartu určitou finanční částkou (kreditem), přičemž minimální měsíční částka je 800 Kč, ze které se při využití služeb kredit čerpá. Zbylé kredity se převádí do dalšího měsíce. Před koupí klubového členství je nutné zaplacení registračního poplatku. **Permanentky** jsou zákazníkům nabízeny pouze příležitostně, podle aktuálních akcí, které jsou uváděny na webových stránkách. Poslední možností je **jednorázové vstupné**, které dle vedoucí mezi zákazníky nebývá příliš oblíbené, avšak slouží novým zákazníkům k nezávaznému vyzkoušení klubu Zuzana.

Tabulka 6 Možnosti využívání Sport – Wellness klubu Zuzana

Členství	Kč	Registrační poplatek
1 měsíc (systém kreditů)	min. 800,-	250 Kč
člen	Sportovní část 80 Kč - 100 Kč	
Permanentky	dle aktuálních akcí	
Jednorázové vstupné (nečlen)	Sportovní část 116 Kč - 145 Kč	

Zdroj: Čmakalová (2013)

5.4.3 Cílová skupina

Cílová skupina zákazníků, podobně jako u Multifunkčního centra Štěchovice, není specifikována. Sport – Wellness club Zuzana se snaží uspokojit všechny věkové kategorie nabídkou sortimentu poskytovaných služeb. Podle marketingových aktivit klubu je však zřejmé určité zacílení **na místní zákazníky**, popřípadě i **zákazníky**

z bližšího okolí. Klub distribuuje reklamní letáky, týkající se klubových akcí či inovací, v rámci okolí Rudné. K propagaci svého klubu vedoucí využívá místní měsíčník Život v Rudné, který je určen opět obyvatelům města Rudná a jejího blízkého okolí.

5.4.4 Konkurence

Konkurenci Sport – Wellness clubu Zuzana bych rozdělila do několika skupin. První, největší konkurencí, jsou **fitness centra z Rudné** - Luigi fitness a RELAX – SPORT Rudná, s.r.o. Obě tato fitness se dokonce nacházejí ve stejné ulici jako klub Zuzana. Nabízejí zákazníkům poněkud odlišné základní služby, např. posilovnu nebo squash, i přesto je ale vedoucí klubu Zuzana shledává jako svou největší konkurenci, jelikož se zaměřují na stejnou skupinu zákazníků, tedy místních obyvatel, využívajících fitness služby. Do druhé skupiny bych zahrнула **fitness centra v blízkých městech** - RS GYM a EXPRESKA (Hostivice), TYRAN (Beroun), Fit Studio VENUŠE (Kladno), která svou činnost zakládají na poskytování velmi podobných služeb – skupinové lekce, funkční trénink či wellness zóna. Třetí skupinou jsou **pražská fitness centra**, která jsou velmi dobře dostupná obyvatelům Rudné i jejího okolí. Mezi tuto konkurenci bych řadila Fitness Olga Šípková na Zličíně, FITNESS STATION, s.r.o. v Radlicích, Sport centrum Nové Butovice. A poslední skupinou jsou **fitness centra**, která konkurují **nízkými cenami** a fungují na bázi klubového členství, fitness centra BBC a FactoryPro.

5.4.5 Analýza zákazníků

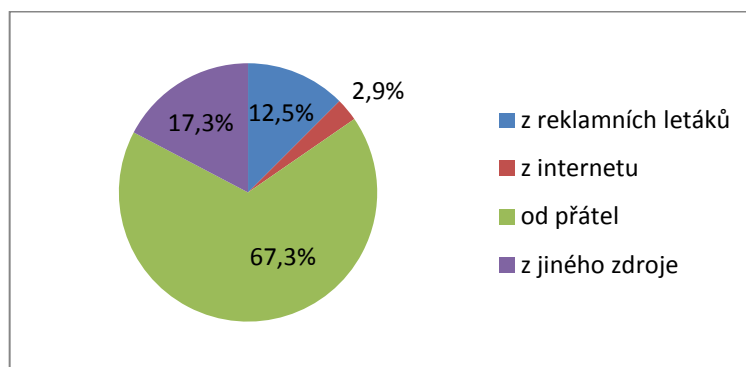
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 104 zákazníků Sport – Wellness clubu Zuzana. Z respondentů bylo 74% žen a 26% mužů, což je pravděpodobně způsobeno širokou nabídkou skupinových lekcí – různých forem aerobiku, které muži navštěvují jen zřídka, a naopak absencí posilovny.

Klientela upřednostňuje především klubové členství (87,5% respondentů) a zbylí respondenti raději využívají permanentek (12,5%). Doplnkové služby, zejména kosmetika, manikúra a výživové poradenství, navštěvuje 21,2% respondentů. Ze sportovních služeb zákazníci nejraději navštěvují spinning (63,5%), funkční trénink (42,3%) a jiné (47,1%), kde respondenti nejčastěji vypisovali TRX, Move It, kombinované hodiny SpinFitcross, SpinBody či zdravotní cvičení. Velmi málo jsou využívané služby wellness (12,5% respondentů). Vedoucí klubu Zuzana si toho je

vědoma, tvrdí, že klientela je rozdělená. Wellness nevyužívají lidé, kteří chodí do fitness a naopak. A tak se snaží tyto návyky klientely odbourat v rámci sportovních akcí, kdy zákazníci nejprve 3 hodiny cvičí, poté následuje lehký oběd a 3 hodiny relaxace, vše je završeno, kávou nebo 8 - hodinový venkovní spinningový maraton s grilováním prasete a následný večerní wellness, čímž by zákazníci mohli přimět ke kombinaci těchto služeb a navýšit tak i jejich návštěvnost. Tento krok je navíc velice příznivý z hlediska loajality zákazníků, zvláště na maloměstech, kde se lidé rádi setkávají, stmelují a rodinná přátelská atmosféra je pro ně tou nejpříjemnější.

Orientace na zákazníka je v této oblasti skutečně důležitá, jelikož zákazník je tou nejosvědčenější i nejlevnější propagací fitness center, čehož si můžeme všimnout na grafu 6, kdy zhruba 67,3% respondentů se dozvědělo o klubu Zuzana prostřednictvím svých přátel. Tento výsledek je charakteristický pro celou oblast Praha – západ.

Graf 6 Propagace Sport – Wellness klubu Zuzana



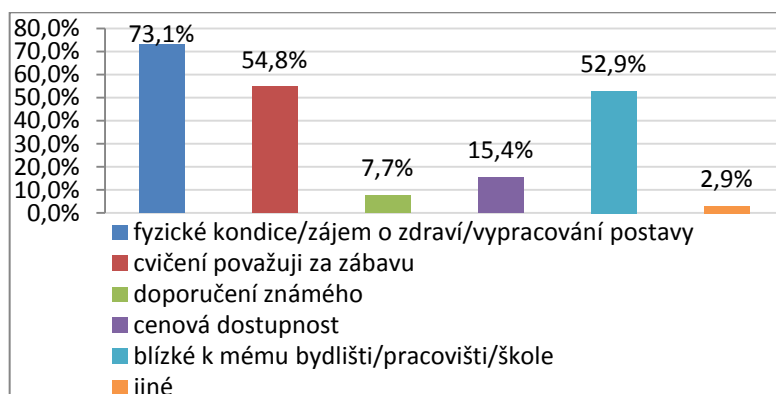
Zdroj: Čmakalová (2013)

Zákazníky klubu Zuzana můžeme řadit k věrnějším, jelikož více jak polovina respondentů (51,9%) navštěvuje klub déle než dva roky, tedy téměř celou dobu od založení klubu. 67,3% respondentů dochází do klubu 2-3 krát týdně a 27,9% respondentů pak minimálně jednou týdně, což může vypovídat i o dobrém umístění klubu, kdy téměř 85% respondentům cesta do klubu nezábere více jak 15 minut, z toho 40,4% respondentům trvá cesta do klubu max. 5 minut. Dostupnost klubu je také jedním z hlavních důvodů, proč zákazníci začali využívat klub Zuzana, což je zřejmé z grafu 6.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že jsou zákazníci spokojeni se svým klubem (až na nějaká drobná doporučení, jimiž jsou změna časů pro TRX, rozšíření skupinových hodin o power jógu či bosu a někteří by uvítali i klasický aerobic). O spokojenosti zákazníků vypovídá následující: 100% respondentů by doporučilo klub jiným lidem, většina respondentů (64,4%), oproti jiným zkoumaným fitness centrům, nenavštěvuje

kromě klubu Zuzana žádné jiné sportovní centrum a 68,3% dokonce do budoucna neplánuje návštěvu jiného klubu.

Graf 7 Důvody k počáteční návštěvě Sport - Wellness klubu Zuzana



Zdroj: Čmakalová (2013)

5.4.6 PEST analýza Sport – Wellness klubu Zuzana

Celou PEST analýzu lze zhlédnout v kapitole 5.1.1 PEST analýza konkurenčního prostředí Praha – západ. V této kapitole jsou shrnuta specifika makroprostředí Sport – Wellness klubu Zuzana.

Ekonomické prostředí

- prostory Sport – Wellness klubu Zuzana - pronájem – omezení nájemní smlouvou

Sociální a kulturní prostředí

- úroveň vzdělání - 47,1% respondentů - střední škola s maturitou a 44,2% respondentů - vysokoškolské vzdělání (viz výsledky výzkumu příloha IV)
- utužení přátelských vztahů (rodinný klub) – pořádání společných sportovních aktivit

Technologické prostředí

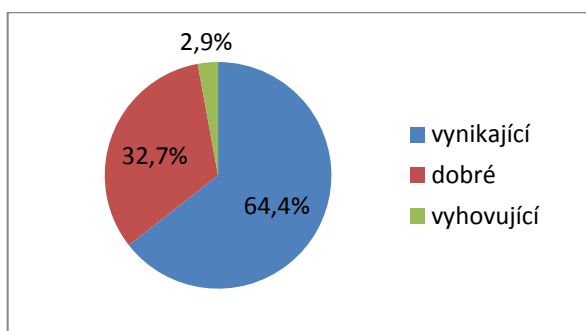
- wellness zóna, zdravotní cvičení Dr. Smiška, výživové poradenství
- zaměření se na cvičební pomůcky založené na cvičení s vlastní vahou - zamítnutí běžných posilovacích strojů

5.4.7 SWOT analýza Sport – Wellness klubu Zuzana

Podle výsledků výzkumu (viz příloha IV) jsou zákazníci Sport – Wellness klubu Zuzana se svým klubem nejspokojenější. Nejdříve bych vyzdvihla rodinnou atmosféru, díky které se zákazníci cítí v klubu Zuzana velmi dobře, z čehož vyplývá příznivé

hodnocení respondentů všech prvků kvality, mezi něž patří přístup personálu k zákazníkům (77,9% respondentů – velmi dobrý a 22,1% respondentů – dobrý), odborné znalosti a dovednosti personálu (64,4% respondentů – vynikající, 32,7% respondentů – dobré a pouhých 2,9% - špatné), na kterém si vedoucí klubu Zuzana velmi zakládá, jelikož je sama cvičitelkou, a také technická vybavenost klubu. Klub Zuzana je založený na funkčním tréninku. Skupinová cvičení probíhají za pomoci moderních posilovacích pomůcek, jež svojí funkčností daleko efektivněji nahrazují posilovací stroje.

Graf 8 Odborné znalosti a dovednosti personálu



Zdroj: Čmakalová (2013)

S rodinnou atmosférou a zároveň i neanonymním prostředím je spojená další silná stránka - propagace – way of mouth - prostřednictvím lidí, kteří, jak vyplývá z výzkumu, velmi rádi informují své blízké o Sport – Wellness klubu Zuzana (67,3% se o klubu Zuzana dozvědělo od přátel, 11,5% respondentů ukončilo návštěvy jiného sportovního centra a začalo využívat klub Zuzana díky doporučením od známého a plných 100% respondentů by klub doporučilo přátelům či známým).

Klub má ale i své stinné stránky. Některým zákazníkům tu chybí klasická posilovna a kardio zóna. Tyto respondenty musí vedoucí klubu přesvědčit o větší efektivitě pomůcek a skupinových hodin než při běžném posilování (vzhledem k zaměřenosti klubu). Co se týče kardio zóny, tu nahrazuje spinningový sál, nicméně běžecké pásy by nijak nenarušily zaměřenost klubu, a tak by bylo vhodné do budoucna takové stroje pořídit. Další slabou stránkou je propagace klubu. Klub se nachází v Masarykově ulici, ve které fungují další dvě fitness centra, která jsou pro klub Zuzana bezpochyby tou největší hrozbou, nicméně o Sport – Wellness klubu Zuzana v celé ulici není ani zmínka, o klubu se dozvídáme, až když zastavíme před ním. Proto by podle mého názoru nebylo od věci upozornit na Sport – Wellness club Zuzana již při vjezdu do této ulice, která vede centrem města Rudná.

Tabulka 7 SWOT analýza Sport – Wellness klubu Zuzana

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • rodinná atmosféra - osobní přístup • silná propagace word of mouth • dostupnost klubu • kvalita služeb a vybavení • přístup personálu k zákazníkům • odborné znalosti a dovednosti personálu • kombinované skupinové lekce (SpinFitcross) a wellness zóna 	<ul style="list-style-type: none"> • absence klasické posilovny • absence kardio zóny – běžecké pásy • menší prostory • propagace
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • nové trendy ve skupinových lekcích • odkoupení prostor fitness centra • rozšíření sportovní zóny 	<ul style="list-style-type: none"> • dostupnost Prahy • pronajaté prostory - omezení nájemní smlouvou • 2 konkurenční fitness centra ve stejné ulici

Zdroj: Čmakalová (2013)

Jednou z příležitostí pro klub Zuzana je odkoupení prostor, neboť jsou nyní v pronájmu, a tím by se zamezilo i jistým omezením souvisejícím s nájemní smlouvou. Zároveň by klubu prospělo rozšíření sportovní zóny a neustálá inovace dle trendů v oblasti poskytovaných služeb.

5.5 Sportovní centrum SPIRIT

Provozovatel: Sportovní centrum SPIRIT

Adresa: Kiliánská 324, 252 06 Davle

Jednatel: Ing. Alžběta Peroutková

Vznik: 2011

Sportovní centrum SPIRIT vstoupilo na trh před více než rokem v listopadu 2011. Tento víceúčelový dvoupatrový komplex nabízí **sportovní i gastronomické vyžití**. Celý komplex je velmi moderně a elegantně zařízen. Sportovní centrum se sice nachází na hlavním tahu do hl. města Prahy, po kterém denně cestuje několik tisíc lidí za zaměstnáním, nicméně i tak jeho dostupnost není ideální, jelikož se nachází u poměrně frekventované silnice, kde nevede žádný chodník a ani se poblíž něj nenachází žádná autobusová zastávka. I proto je u sportovního centra vybudované velké parkoviště (50 parkovacích míst), které není zpoplatněné.

5.5.1 Nabízené služby

Centrum SPIRIT předkládá zákazníkům velmi podobnou strukturu nabízených služeb jako Multifunkční centrum Štěchovice a Sportovní hala Davle, jeho nabídka je však rozsáhlejší a modernější, co se týče celého zařízení, vybavení i jednotlivých poskytovaných služeb. Jediné, čím sportovní centrum oproti těmto blízkým fitness centrům nedisponuje, je wellness zóna.

Nabídka sportovních služeb je následující:

- posilovna – 250 m² - posilovací, protahovací a kardio zóna – osobní trenér
- 3 squashové kurty – posuvná stěna, umožňující úpravu kurtů na čtyřhru, osobní trenér
- skupinové lekce – allpinning, taebo, funkční trénink, pilates, EMP (European muscle power), power joga, european aerobic, zumba, cvičení maminek s dětmi
- body – space
- beach volejbal

K doplňkovým službám patří solárium a také sportbar, který nabízí teplé i studené nápoje, výživové doplňky a bagety.

Součástí sportovního centra je i restaurace SPIRIT, která se nachází v prvním patře tohoto komplexu.

5.5.2 Možnosti využívání sportovního centra

Zákazníci Sportovního centra SPIRIT mohou využívat zvýhodněných vstupů v podobě **permanentelek** nebo **jednorázových vstupných**. Permanentky ve SPIRITU mají dvě podoby. První z nich funguje na principu klubového členství, kdy má zákazník neomezený vstup na danou službu po určitou dobu, to však platí pouze u posilovny. U ostatních služeb jsou poskytovány permanentky s předem stanoveným počtem vstupů, hodin či aplikací (posilovna, skupinové lekce, squash, body – space). Podrobný ceník je k dispozici v příloze VII. Příležitostně sportovní centrum také nabízí různé výhodné akce, např. vánoční sportovní balíčky, které většinou obsahují nějaký typ permanentek a k tomu bonusové vstupy na jinou službu zdarma.

5.5.3 Cílová skupina

Zaměření Sportovního centra SPIRIT se nabízí díky své poloze u nejfrekventovanější komunikace na Prahu v oblasti Středního Povltaví na okraji městyse Davle. Nejzákladnější cílovou skupinou jsou **lidé žijící v okolí**, na něž se sportovní centrum zaměřuje díky svým marketingovým aktivitám pomocí reklamních letáků či propagace prostřednictvím svých zákazníků typu way of mouth, jež se v této oblasti projevuje jako nejspolehlivější. Druhou skupinou jsou **lidé cestující kolem sportovního centra** do zaměstnání, školy nebo opačným směrem na chatu či rekreaci, kteří nemohou přehlédnout velké poutavé bannery u vjezdu do areálu sportovního centra. A poslední, nejspecifičtější cílovou skupinou jsou **lidé žijící v okolí, cestující kolem sportovního centra a vlastníci automobil**, jelikož cesta z nejbližší autobusové zastávky, ani z nejvíce obydlené části Davle není příliš bezpečná.

5.5.4 Konkurence

Vedoucí sportovního centra považuje za svou největší konkurenci **fitness centra z okolí**. Jedním z jeho největších konkurentů je Olympia Wellness: Sportovní centrum Všenory u Prahy, které se nejen nachází v blízkém okolí, ale nabízí i služby, na nichž si Sportovní centrum SPIRIT velice zakládá (squashové kurty a alpinning). Mezi konkurenty z okolí dále patří Sportovní hala Davle, která byla donucena snížit ceny téměř o 20%, aby mohla konkurovat Sportovnímu centru SPIRIT a snaží se tedy získat konkurenční výhodu díky nižším cenám, a Multifunkční centrum Štěchovice, konkurující také nižšími cenami s relativně stejnou nabídkou poskytovaných služeb a s dobrou dostupností i pro méně mobilní zákazníky.

Další konkurencí je pak **nízkonákladové fit-centrum** FactoryPro, které je pro místní obyvatele, dojíždějící do Prahy za zaměstnáním či školou, dostupnější i cenově výhodnější. Nachází se přímo u autobusové zastávky příměstské dopravy.

Poslední konkurenční skupinou jsou **všechna squashová centra** v oblasti Praha – západ a v Praze (např. RELAX – SPORT Rudná, s.r.o., ASB Squash Centrum na Václavském náměstí, Sport centrum v Nových Butovicích, Squashland v Modřanech, Squashpark Cibulka, Squasharbes na Arbesově náměstí nebo i Holmes Place Energy Smíchov, jež disponuje 2 squashovými kurty) a zvláště pak squashová centra, která jsou uzpůsobená pro čtyřhry.

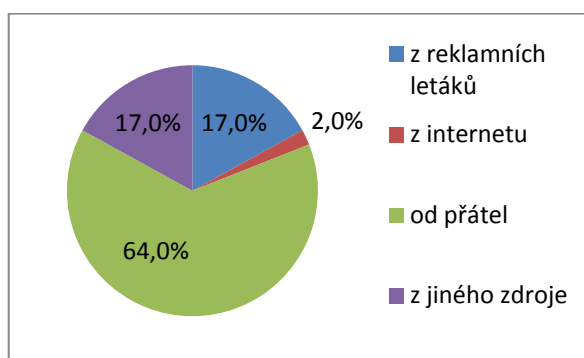
5.5.5 Analýza zákazníků

Výzkumu se zúčastnilo 100 náhodně vybraných zákazníků Sport centra SPIRIT, z nichž bylo 47% žen a 53% mužů.

Zákazníci navštěvují sportovní centrum méně často. 44% respondentů chodí do SPIRITU jednou týdně, 10% respondentů jednou za 14 dní a 4% jednou měsíčně a méně. Tento výsledek je způsoben návštěvou squashe, kdy si návštěvníci chodí pouze občasně zahrát. A také tím, že 42% respondentů navštěvuje ještě další sportovní centrum, z toho dokonce 50 %, tedy 21% všech respondentů, navštěvuje souběžně (pravidelně) jiné sportovní centrum. Co se týče dlouhodobosti návštěv, je vidět, že Sportovní centrum SPIRIT je na trhu poměrně krátce a svou stálou klientelu si ještě hledá. Zhruba 19% respondentů navštěvuje sportovní centrum méně než 3 měsíce a dalších 27% respondentů dochází do SPIRITU maximálně půl roku. Z těchto důvodů (poměrně krátké fungování sportovního centra, kdy si lidé na sportovní centrum teprve zvykají, a menší frekvence návštěvnosti) vyplývají i možnosti využití klubu, kdy 52% respondentů využívá zvýhodněných permanentek a 48% respondentů si kupuje pouze jednorázové vstupy.

Z výsledků výzkumu vyplývají nejužitečnější formy propagace při oslovování potenciálního zákazníka, na které se Sportovní centrum SPIRIT zaměřuje, viz graf 9. První, nejméně nákladnou formou, je propagace way of mouth, kdy zákazníci sami propagují navštěvované fitness centrum, vypráví dojmy z návštěvy svým kamarádům, blízkým. Díky této propagaci se o sportovním centru dozvědělo 67% respondentů. Dalším typem je propagace pomocí reklamních letáků, které jsou distribuovány v okolí Sportovního centra Davle, zhruba 2000 kusů vhozených do poštovních schránek obyvatel Davle a i jejího okolí. Reklamní letáky přilákaly 17% respondentů.

Graf 9 Propagace Sportovního centra SPIRIT

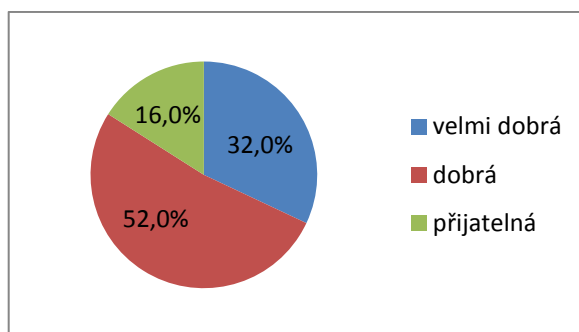


Zdroj: Čmakalová (2013)

Poslední formou propagace, díky které se zákazníci dozvěděli o sportovním centru, byly rozsáhlé reklamní bannery, které obepínaly vrata areálu již při výstavbě, což se projevuje na grafu 9 v části, vyjadřující z jiného zdroje, kde respondenti nejčastěji psali, že jezdí kolem. Zde se prokazuje, že je fitness centrum pro potenciálního zákazníka dobře umístěné, tedy na očích.

Hodnocení dostupnosti Sportovního centra SPIRIT lze vidět na grafu 10. Respondenti ji shledávají spíše jako dobrou (52% respondentů) a velmi dobrou (32% respondentů), což může být způsobeno tím, že většina návštěvníků má k dispozici automobil. Respondentům zabere cesta do sportovního centra nejčastěji 6 – 15 minut. Tuto možnost označilo 57% respondentů, a dalších 30% je ve sportovním centru dokonce do 5 minut.

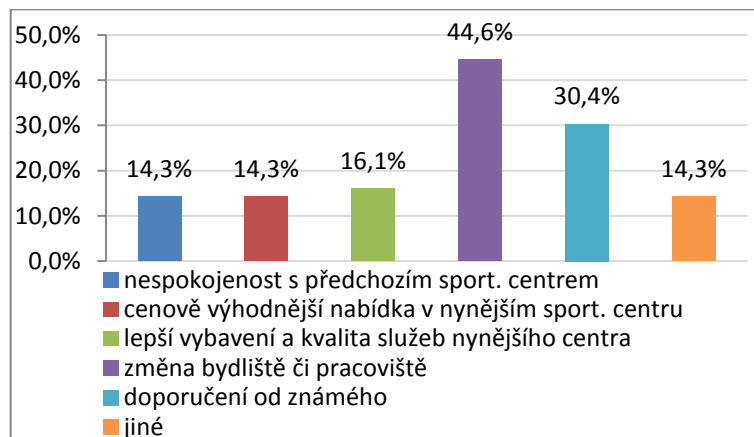
Graf 10 Dostupnost Sportovního centra SPIRIT



Zdroj: Čmakalová (2013)

Trend fitness se v České republice neustále rozšiřuje, dokonce i v těch nejmenších oblastech funguje nějaké zařízení provozující tyto služby. Většina aktivně žijících lidí má tedy první návštěvu některého fitness centra již za sebou. I u Sportovního centra SPIRIT je těchto respondentů více jak polovina (56%).

Graf 11 Důvody změny fitness centra na Sportovní centrum SPIRIT



Zdroj: Čmakalová (2013)

Tito respondenti přerušili využívání služeb u předchozího sportovního centra z důvodů, které je možno vidět na grafu 11. Nejčastějším důvodem bývá změna bydliště, pracoviště či školy (44,6% respondentů), což plyne i z dat Českého statistického úřadu, který dokazuje, že v oblasti Praha - západ v posledních letech dochází k významnému nárůstu počtu obyvatel migrací, jak jsem již uvedla na začátku této kapitoly.

5.5.6 PEST analýza Sportovního centra SPIRIT

Analýza pro oblast Praha – západ se nachází v kapitole 5.1.1, nicméně v této kapitole se zaměřuji pouze na jisté zvláštnosti v analýze makroprostředí Sportovního centra SPIRIT.

Politické a legislativní prostředí

- rozvoj satelitní výstavby v jednotlivých částech obce - Sloup, Hvozdnice, Petrov

Ekonomické prostředí

- provoz fitness služeb a restaurace současně v jednom komplexu

Sociální a kulturní prostředí

- vysoké procento obyvatel dojíždí za zaměstnáním do Prahy, což vede k pozdním příjezdům zabraňujícím využití SPIRITU či využití konkurence v Praze
- využití SPIRITU převážně lidmi, kteří mají k dispozici automobil

Technologické prostředí

- squashové kurty se speciální posuvnou stěnou pro čtyřhru
- osobní trenéři - squash, posilovna

5.5.7 SWOT analýza Sportovního centra SPIRIT

Sportovní centrum SPIRIT, komplex, jenž nabízí fitness i gastronomické služby, je na trhu poskytovatelů fitness služeb poměrně krátce. Jeho veškeré vybavení i zařízení je moderně a esteticky zakomponováno do prostor, které jsou efektivně využity. Nachází se na velmi výhodném místě z hlediska propagace, což se projevilo i v dotazníkovém šetření, kdy téměř 17% respondentů se o Sportovním centru SPIRIT dozvědělo díky tomu, že jelo po hlavní komunikaci kolem do zaměstnání, školy či za rekreací. Jeho poloha je ale zároveň i slabší stránkou SPIRITU, a to z hlediska jeho

dostupnosti. Zákazníci, kteří nemají k dispozici auto, musí do Sportovního centra SPIRIT docházet pěšky či na kole, což je po silnici II. třídy bez chodníku, jež představuje hlavní tah na Prahu pro celou oblast, dosti nebezpečné, především v podvečerních a večerních hodinách. Silnou stránkou jsou pro Sportovní centrum squashové kurty, které mají speciální posuvnou zeď, díky níž mohou zájemci hrát i čtyřhru podle stanovených pravidel. Tato služba nabízí zákazníkům i osobního trenéra, což v této oblasti není příliš obvyklé.

Mezi slabé stránky, kromě dostupnosti, patří i menší kardio zóna a absence wellness zóny, jež některým zákazníkům v tomto centru chybí. Do budoucna by sportovní centrum tyto služby mohlo rozšířit či zavést, vzhledem k prostorům, jakými disponují. Sportovní centrum SPIRIT rovněž nijak nezohledňuje studenty a důchodce prostřednictvím ceny, i přesto SPIRIT navštěvuje 19% respondentů těchto skupin, studentů 14% a důchodců 5%. Právě zavedením těchto výhod by Sportovní centrum SPIRIT mohlo přilákat další potenciální zákazníky.

Tabulka 8 SWOT analýza Sportovního centra SPIRIT

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • squashové kurty - i pro čtyřhru • moderní, nové zařízení • výhodná poloha - propagace • fitness a gastronomické služby - jeden komplex • možnost pronájmu vnitřních i venkovních prostor - svatby, firemní akce, aj. • osobní trenéři - squash, posilovna 	<ul style="list-style-type: none"> • dostupnost fitness centra pro zákazníky, kteří nemají k dispozici automobil • menší kardio zóna • absence wellness zóny • žádná cenová zvýhodnění pro studenty či důchodce
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • možnost rozšíření areálu - venkovní prostory • trendy ve skupinových lekcích • nárůst počtu obyvatel v souvislosti s novou zástavbou v okolí (Petrov, Sloup, Hvozdnice) 	<ul style="list-style-type: none"> • dostupnost Prahy • konkurence v okolí • nedostatek finančních zdrojů • Sportovní hala Davle - squash - nižší ceny

Zdroj: Čmakalová (2013)

Díky nárůstu obyvatel v souvislosti s výstavbou roste i počet potenciálních zákazníků, kteří jsou pro Sportovní centrum SPIRIT jistou příležitostí. Další velkou příležitostí je rozšíření areálu o nové venkovní aktivity, např. tenisové kurty, což by do Sportovního centra přilákalo další klientelu.

Hrozbou pro Sportovní centrum SPIRIT je konkurence v okolí, jež kvůli SPIRITU snížila ceny, a dobrá dostupnost pražských fitness center. A také samozřejmě

nedostatek finančních zdrojů, nicméně ten je hrozbou pro každého podnikatele, zvláště pak pro ty, kteří nemají možnost dotací.

5.6 Studio Ella

Provozovatel: GHT Development s.r.o.

Adresa: Budějovická 1155, 252 42 Jesenice u Prahy

Vedoucí: Eva Čmelíková

Vznik: 2009 (2011 – změna prostor)

Studio Ella je rozsáhlý komplex, který se rozděluje na části **fitness a beauty**. V rámci mé diplomové práce se zaměřím pouze na sportovní část studia. Filozofie Studia Ella je poskytovat kvalitní fitness služby zákazníkům prostřednictvím kvalifikovaného personálu v klidném, přátelském a estetickém prostředí za přijatelné ceny. Tento soukromý podnik poskytuje služby v nejlidnatější obci České republiky, v Jesenici. Obec Jesenice můžeme charakterizovat jako satelitní obec Prahy, jež je v posledních letech proslulá výstavbou rodinných domků a residencí, tudíž počty obyvatel v této perspektivní lokalitě budou zcela jistě přibývat. Studio se navíc nachází u hlavní ulice, kterou denně projíždí tisíce lidí směrem na Prahu.

5.6.1 Nabízené služby

Ella studio poskytuje širokou škálu služeb, které rozděluje na sportovní služby a služby týkající se péče o tělo.

FITNESS služby:

- H.E.A.T. PROGRAM – High Energy Aerobic Training, nebo-li aerobní cvičení s vysokým energetickým výdajem
- posilovna – 4 osobní trenéři
- studiové lekce – be fit, bosu, pilates, power jóga, břišní pekáč, European Muscle Power, street dance, hatha jóga, cvičení pro těhotné, zumba, bodyform, jumping, kruhový trénink, spirální stabilizace páteře, European step, cvičení rodičů s dětmi a další široká nabídka skupinových lekcí pro děti
- I feel well – krabičková dieta
- InBody, Bodystat – přístroje měřící složení těla

Studio Ella se nejvíce zaměřuje na službu H.E.A.T., díky níž se chce odlišit od běžných fitness center a vynikat tak nad svou konkurencí. Zákazníky se snaží přilákat rozsáhlou nabídkou studiových hodin, které se neustále obměňují dle trendů.

V BEAUTY části Studia Ella jsou poskytovány typické služby, jako jsou masáže, kosmetika, manikúra, pedikúra, stylistka – vizážistka, solárium a další.

5.6.2 Možnosti využívání Studia Ella

V rámci sportovní části Studia Ella fungují tzv. Ella credity, což jsou **permanentky na bázi kreditového systému**. Návštěvníci si dobíjejí kartu minimální částkou 1000 Kč s platností 6 měsíců, při první platbě se strhne 100 Kč (vratná záloha za kartu). Ella credit funguje podobně jako bankovní účet, z něhož může čerpat třeba celá rodina. K jednomu Ella creditu můžete získat i několik karet, což je vhodné např. pro firmy. Druhou možností jsou **jednorázové vstupy**. Výhodou Ella creditů je zvýhodněná cena jednotlivých poskytovaných služeb a možnost online rezervací.

Tabulka 9 Možnosti využívání Studia Ella

Permanentky	Kč	Vratná záloha za kartu
Ella credit (systém kreditů)	min. 1000,-	100 Kč
platnost	6 měsíců	
zvýhodnění	5 % sleva (7 % sleva - senior, student)	
Jednorázové vstupy	viz příloha VII Ceník služeb Studia Ella	

Zdroj: Čmakalová (2013)

5.6.3 Cílová skupina

Svou nabídkou poskytovaných služeb se Studio Ella zaměřuje převážně na **ženy**, avšak i muži si zde přijdou na své, především díky prostorné posilovně.

Za hlavní cílovou skupinu však Studio Ella považuje všechny **lidi z okolí**, od dětí až po seniory. Směřuje k nim veškeré marketingové aktivity studia – reklamní letáky, billboardy, které klub využíval hlavně v začátcích, informace propagované prostřednictvím měsíčníku Jesenický kurýr a i různé propagační akce např. den otevřených dveří Studia Ella u příležitosti 1. výročí otevření, mikulášský večer Elly, vánoční H.E.A.T. maraton nebo dokonce pořádání zahraničních zájezdů pro zákazníky Studia Ella.

A podobně jako Sportovní centrum Davle i Studio Ella může upoutat svou polohou a atraktivním vzhledem budovy spoustu zákazníků z řad „**kolemjedoucích**“.

Zaměření se na okolní firmy, podle mínění vedoucí, v této oblasti nefunguje.

5.6.4 Konkurence

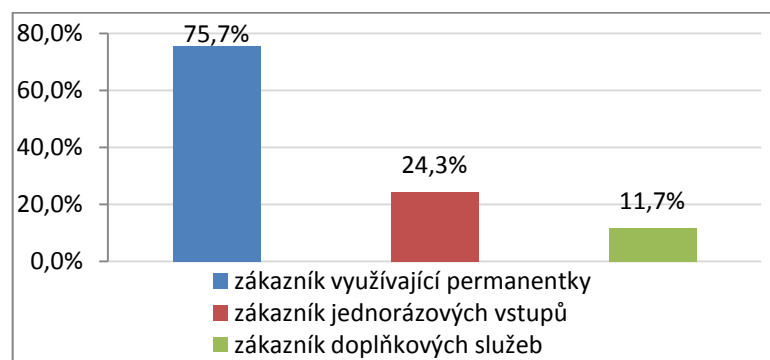
Za největší konkurenci vedoucí Studia Ella považuje **fitness centra z okolí**, protože se zaměřují na stejné zákazníky (Fitness DBFit Dolní Břežany) a **fitness nabízející H.E.A.T. PROGRAM** (Fitness club H. Kynychové, DOMYNO, H.E.A.T. centrum Zbraslav, Sport centrum Chodov, Vrša – Sport – fitness Opatov, FITNESS Radotín s.r.o. a na závěr bych uvedla největšího konkurenta v oblasti H.E.A.T. PROGRAMU, čímž je H.E.A.T. Program Jílové), nicméně všechna tato fitness se nachází v poměrně blízkém okolí Studia Ella, vzdálená přibližně 20 km.

Pro jesenické studio jsou velkou konkurencí i **pražská fit-centra**, jež díky většímu konkurenčnímu trhu mohou zákazníkovi leckdy nabídnout nižší ceny, širší sortiment, větší komfort či bohatší doplňkové služby. Zde bych uvedla fitness BBC, Balance club Brumlovka, Holmes Place či síť fitness Pure. Tato fitness centra mají jistou výhodu ve vybudované značce. Jejich exkluzivita je tvořena především vyšší cenovou relací jednotlivých členství, kterou si nemůže dovolit každý, nicméně kvalitou služeb, rozsahem sortimentu i prostředím je mohou přirovnávat ke Studiu Ella.

5.6.5 Analýza zákazníků

Písemného dotazování se zúčastnilo 103 zákazníků Studia Ella. Z respondentů bylo 63,1% žen a zbytek mužů.

Graf 12 Možnosti využití Studia Ella



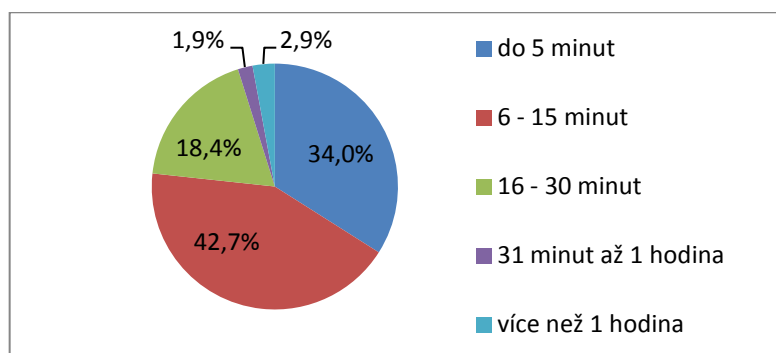
Zdroj: Čmakalová (2013)

Z grafu 12 je zřejmé, že naprostá většina zákazníků (více jak $\frac{3}{4}$) upřednostňuje Ella credity (permanentky) před jednorázovými vstupy a zhruba 12% zákazníků při své návštěvě fitness služeb využívá i některé z doplňkových služeb.

Dostupnost studia je vnímána respondenty velmi kladně, kdy ji 66% respondentů hodnotí jako velmi dobrou a dalších 29,1% jako dobrou. Pro zbylých necelých 5% je přijatelná, což koresponduje s grafem 13, na kterém je znázorněna doba, jež trvá respondentům do Studia Ella. Zhruba 77% respondentů se dostane do studia během 15 minut, 34% dokonce do 5 minut. Někteří zákazníci jsou však ochotni do Studia Ella dojíždět i více než hodinu (3% respondentů).

O Studiu Ella se dozvídají především od přátel (61,2% respondentů) a z jiného zdroje (jezdí okolo nebo se nachází u místa jejich bydliště).

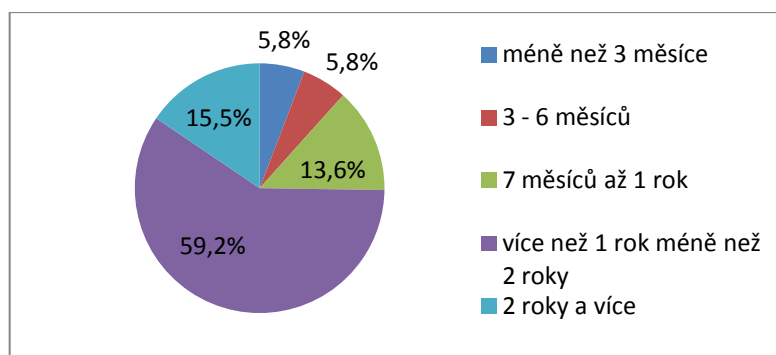
Graf 13 Doba, za kterou se zákazníci dostanou do Studia Ella



Zdroj: Čmakalová (2013)

Zajímavostí jsou výsledky otázky, jak dlouho zákazníci Studio Ella navštěvují, znázorněné na grafu 14. Obrovský skok můžeme vypočítat mezi zákazníky navštěvujícími Studio Ella více než dva roky (15,5%) a respondenty navštěvujícími studio více než rok a méně než dva roky (59,2%). Zcela jistě se zde projevuje přemístění Studia Ella do nových, zajímavějších prostor v roce 2011 a spolu s ním i rozjetý proud marketingových aktivit. Tento počín můžeme tedy hodnotit jako zdařilý.

Graf 14 Navštěvnost Studia Ella z hlediska dlouhodobosti



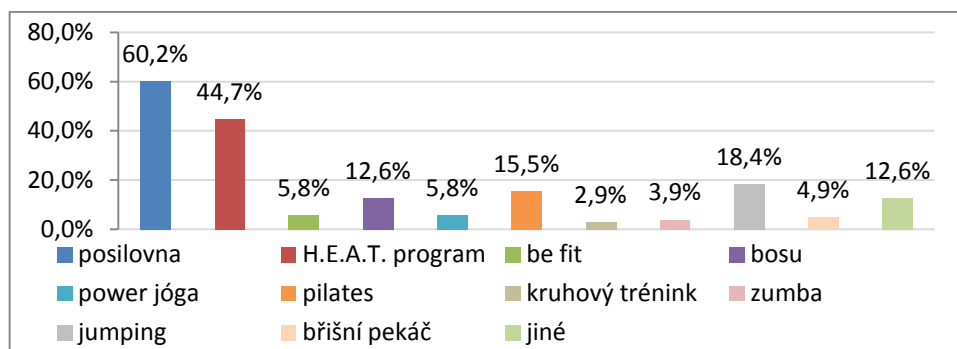
Zdroj: Čmakalová (2013)

Jednou z nejnavštěvovanějších služeb ve Studiu Ella je bezpochyby posilovna, kterou navštěvuje 36 z 38 mužů respondentů a 40% žen. Druhou nejnavštěvovanější

službou je H.E.A.T. PROGRAM, který je oblíben především u žen, a to u téměř 65% respondentek. Na grafu 15 lze vidět výsledky celkové, pro všechny respondenty. Ze skupinových hodin vyčnívají modernější formy cvičení - jumping, bosu či pilates.

S nabízenými službami je spokojeno 91,3% respondentů a zbylých 8,7% by uvítalo přidání posilovacích strojů a činek do posilovny, službu TRX či wellness (saunu, infrasaunu, vířivku).

Graf 15 Využití nabízených služeb Studia Ella



Zdroj: Čmakalová (2013)

Respondenti tyto služby, nabízené Studiem Ella, začali využívat především z důvodů jejich fyzické kondice, zlepšení zdraví či vypracování postavy (75,7%), Studio Ella se nachází v blízkosti jejich bydliště (51,5%) a někteří do studia začali chodit, jelikož cvičení považují za zábavu (35%). Dotazovaní do studia docházejí velmi pravidelně, skoro 7% respondentů každý den, 68% respondentů 2 – 3 krát týdně a 17,5% respondentů jednou týdně.

Téměř 73% respondentů v minulosti navštěvovalo jiné sportovní zařízení, přerušení bylo zapříčiněno obvykle z důvodu změny bydliště, zaměstnání či školy (57,3% respondentů). Nyní navštěvuje spolu se Studiem Ella ještě jiné sportovní zařízení 27,2% respondentů (DOMYNO, BBC, Holmes Place, YMCA, Fitness centrum Aquapalace Praha, Pure fitness, Fitness DBFit Dolní Břežany), z toho 67,9% pravidelně. Naopak 63,1% respondentů neplánuje budoucí návštěvu jiného zařízení.

5.6.6 PEST analýza Studia Ella

V této podkapitole jsou uvedena specifika PEST analýzy, týkající se pouze Studia Ella. Celá PEST analýza pro oblast Praha – západ je v kapitole 5.1.1.

Ekonomické prostředí

- spolu s provozem fitness služeb i provoz beauty služeb

- část Studia Ella - pronajaté prostory - omezení nájemní smlouvou

Sociální a kulturní prostředí

- Studio Ella navštěvují převážně středoškoláci (58,2% respondentů) a vysokoškoláci (39,8% respondentů) - viz příloha č. IV.

Technologické prostředí

- H.E.A.T. PROGRAM, osobní trenéři
- diagnostika složení těla za pomoci InBody a Bodystat, I feel well - krabičková dieta

5.6.7 SWOT analýza Studia Ella

Studio Ella, soukromé fitness centrum na okraji Prahy, se nachází v současnosti ve velice perspektivní lokalitě, v obci Jesenice, a poskytuje fitness i beauty (péče o tělo) služby. Toto studio se rovná svou velikostí i sortimentem nabízených služeb větším pražským fitness centrům, a proto podle nich stanovuje i ceny, se kterými jsou ovšem zákazníci Studia Ella mírně nespokojeni.

Tabulka 10 SWOT analýza Studia Ella

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • H.E.A.T. PROGRAM • lokalita • dostupnost studia • kvalita služeb a vybavení • přístup personálu k zákazníkům • technická vybavenost klubu • hygienické a estetické prostředí klubu • provoz fitness i beauty služeb současně 	<ul style="list-style-type: none"> • relativní nespokojenost s cenou • absence wellness zóny • absence dětského koutku
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • nárůst počtu obyvatel v souvislosti s novou zástavbou v okolí • spolupráce se sportovními kluby v okolí • spolupráce s okolními firmami • změna prostor - rozšíření studia • obměna nabídky - Power Plate, Vacushape 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence - fitness mající H.E.A.T. PROGRAM • pronajaté prostory - omezení nájemní smlouvou • dostupnost Prahy

Zdroj: Čmakalová (2013)

Image Studia Ella, čisté a estetické prostředí s kvalitním vybavením a zařízením, je jednou ze silných stránek studia, kterou se jeho vedoucí snaží udržet stále na vysoké

úrovni i vzhledem k tomu, jaký typ služeb spolu s fitness poskytují (beauty služby). Další silnou stránkou studia je velmi důležitý prvek kvality - přístup personálu k zákazníkům, jež zákazníci hodnotí jako velmi dobrý (78,6% respondentů), což k celkovému image studia jen přispívá.

Jako slabou stránku je zde nutné uvést absenci wellness zóny, kterou většinou taková fitness centra, jako je Studio Ella, mají. I zákazníci, kteří jsou nespokojeni s poskytovanými službami, žádají např. infrasaunu. Rozšíření Studia o tyto služby by mohlo být realizováno pouze v případě změny prostor (rozšíření), protože v současné době nejsou žádné volné, naopak, některé si i pronajímají, aby Studio Ella mohlo uspokojit zákazníky širším sortimentem služeb. Nicméně vedoucí Studia Ella má v plánu do budoucna změnu prostor a rozšíření studia, což by bylo zcela jistě pro Studio přínosem, ale mohlo by to také znamenat velkou hrozbu, jelikož se nyní nachází ve velmi dobré lokalitě a změna této výhodné polohy by mohla ohrozit návštěvnost Studia Ella. Další slabou stránkou se ve Studiu Ella také jeví absence dětského koutku, a to vzhledem k nárůstu mladých rodin s dětmi ve stále přibývajícím zástavbě na katastru obce Jesenice.

Pro Studio Ella by mohlo být velice zajímavé navázání spolupráce se sportovními kluby a firmami v okolí. Povzbuzením by mohly být také nové trendy ve skupinových lekcích a revoluční technologie, jež by určitě přilákaly další zákazníky.

Hlavní hrozbou, kterou Studio intenzivně vnímá, je konkurence poskytující zákazníkům H.E.A.T. PROGRAM a okolní konkurence nabízející fitness služby. Dalšími hrozbami jsou pak omezení vzniklá nájemní smlouvou nebo dokonce ztráta těchto prostor.

6 VÝSLEDKY A JEJICH INTERPRETACE PRO KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ POSKYTOVATELŮ FITNESS SLUŽEB NA PRAZE - ZÁPAD

V této kapitole je zhodnoceno konkurenční prostředí Praha – západ: základní východiska pro konkurenční prostředí, charakteristika klientského prostředí Prahy – západ, jež je vodítkem pro závěrečné porovnání zákaznického chování mezi Prahou a Prahou – západ a Porterova analýza konkurenčních sil. Dále je zde vytvořena konkurenční mapa, která znázorňuje situaci zkoumaných sportovních zařízení dle mínění zákazníků. Tato mapa se týká kvality a ceny jednotlivých fitness center. Ke všem těmto analýzám a charakteristikám jsou využita data z dotazníkového šetření a z hloubkových interview s vedoucími zkoumaných fitness center.

6.1 Základní východiska konkurenčního prostředí na Praze – západ

Z výsledků výzkumu lze stanovit charakteristiky konkurenčního prostředí Prahy – západ z hlediska marketingu sportovních zařízení (marketingového mixu) i z hlediska klientského prostředí. Základní profil konkurenčního prostředí lze vidět v následujících kapitolách 6.1.1 – 6.1.6.

6.1.1 Služby v konkurenčním prostředí Praha – západ

V oblasti Praha – západ je sortiment služeb jednotlivých fitness center téměř stejný jako v konkurenčním prostředí hlavního města Prahy, což je způsobené geografickou polohou těchto oblastí. Fitness centra na Praze – západ nabízí povětšinou klasickou nabídku služeb – posilovnu s kardio zónou, skupinové hodiny a doplňkové služby. Druhy skupinových hodin i jednotlivých posilovacích strojů a cvičebních pomůcek jsou obměňovány vzhledem k novým trendům, jež do České republiky směřují především ze západoevropských zemí, a hlavně vzhledem k finančním možnostem poskytovatelů fitness služeb, které jsou při obměně či modernizaci poskytovaných služeb, zařízení a vybavení fitness centra rozhodujícím prvkem. Mezi nejnovější trendy patří revoluční cvičební pomůcka TRX (Totalbody Resistance Exercises – cvičení pro všechny svaly těla), znovuožívající funkční trénink, který nyní zaznamenává obrovský boom v oblasti fitness služeb nebo také nový systém aerobního

cvičení, jenž má výrazný efekt na lidský organismus, tzv. H.E.A.T. PROGRAM. Dále jsou to neustále se přetvářející formy aerobiku a kombinace různých cvičících a tanečních metod, např. Port De Bras, které vychází z klasického tance a baletu.

Typickým rysem pro poskytovatele fitness služeb v konkurenčním prostředí Prahy – západ je snaha získat konkurenční výhodu nad ostatními fitness centry v dané oblasti za pomoci jedné poskytované služby, na níž se fitness centrum zaměřuje. Pomocí této služby se snaží vyplnit tržní mezeru na trhu poskytovatelů fitness služeb na Praze - západ. Příkladem může být vzorek zkoumaných fitness center v mém výzkumu: Multifunkční centrum Štěchovice – krytá tenisová hala, Sportovní hala Davle – squashové kurty i na čtyřhry, Studio Ella – H.E.A.T. PROGRAM a další.

6.1.2 Ceny nabízených služeb, způsoby platby, slevy

Ceny nabízených služeb zkoumaná sportovní zařízení v konkurenční oblasti Praha – západ stanovují především podle konkurence, což jsou fitness centra z okolí, ale i pražská fitness centra. U Multifunkčního centra Štěchovice stanovený ceník ještě navíc podléhá kontrole zastupitelstvem.

Fitness centra nejčastěji využívají permanentky, které jsou nabízeny zákazníkům v několika podobách. První z nich jsou permanentky na určitý počet vstupů, hodin či procedur. Dále jsou to permanentky na určitý časový úsek, jež fungují podobně jako klubová členství. Poslední variantou jsou permanentky s kreditovým systémem, které si zákazník spravuje dle svých finančních možností, zde je však stanovena minimální částka při nabití. Typická klubová členství, jež jsou ve velké míře využívána pražskými fitness centry, kdy zákazník podepíše smlouvu s fitness centrem na delší časový úsek (zpravidla 1 až 2 roky), jsou v této oblasti zákazníkovi předkládány jen velmi zřídka. V konkurenčním prostředí Prahy - západ na bázi tohoto klubového členství funguje pouze dámské fitness EXPRESKA, které však nabízí členství zákaznicím spíše na kratší období (1 měsíc, 3 měsíce, až 1 rok). Ve všech zkoumaných fitness centrech zákazníci mají možnost jednorázových vstupů, jež jsou v některých částech konkurenčního prostředí zákazníkem preferovány.

Systém slev a ostatních cenových zvýhodnění nemají vybraná sportovní zařízení příliš propracovaný. Slevy pro studenty a důchodce poskytují pouze dvě zkoumaná fitness centra, přičemž tyto slevy mohou zákazníci využít pouze u některých služeb (např. Multifunkční centrum Štěchovice – tenis a beach volejbal). Ostatní cenová

zvýhodnění souvisí s koupí permanentek a klubových členství, jimiž se zákazník zaváže k danému fitness centru na delší časové období. Tento typ cenových zvýhodnění je jedním z benefitů loajálních zákazníků, nicméně je to zcela běžný krok, který využívají všichni poskytovatelé služeb. Mezi další zvýhodnění patří různě sestavované slevové balíčky, které jsou zákazníkům nabízeny pouze příležitostně (např. vánoční slevové balíčky, atd.). Slevové portály nejsou v této oblasti příliš využívány.

6.1.3 Propagace a image vybraných zařízení

Nejdůležitějším prvkem, který pomáhá v propagaci a kladně ovlivňuje image fitness center v konkurenčním prostředí Prahy - západ, je bezpochyby neanonymní prostředí, jež je typické pro tuto oblast. Nicméně toto prostředí nemusí být vždy ku prospěchu, a tak velmi záleží, jak se k této situaci jednotlivá fitness centra postaví. Je statisticky dokázané, že nespokojený zákazník informuje o špatných zkušenostech v průměru 4 krát více lidí než spokojený zákazník. Pro fitness centra je tedy nezbytné, aby kladla velký důraz na spokojenost svých zákazníků. Poskytovatelé fitness služeb v konkurenčním prostředí Praha - západ svou image zakládají na rodinné, přátelské atmosféře. Pořádají pro své zákazníky víkendové sportovní akce, sportovní dovolené v zahraničí i další podobné akce, čím se snaží budovat silnější pouto k zákazníkovi. Vytvoření si kladného, blízkého vztahu k zákazníkovi je pro tato fitness centra zásadním bodem, neboť právě zákazník může posloužit svými zkušenostmi ke zdokonalení sportovního zařízení. V tomto případě mají fitness centra navrch oproti velkým pražským fitness klubům, kde se zákazníci téměř nedostanou do styku s vedením klubu. I přesto bývají tyto výhody poměrně často potlačeny finančními možnostmi jednotlivých fitness center.

Pro poskytovatele fitness služeb v konkurenčním prostředí Prahy – západ je vztah se zákazníkem důležitý i při rozšiřování klientské základny, jelikož zákazník je hlavním propagátorem těchto fitness center, což prokázaly výsledky výzkumu - propagace typu way of mouth je v tomto prostředí nejúčinnější. Zkoumaná fitness centra k propagaci klubu také využívají reklamní letáky, jež jsou distribuovány v blízkém okolí (vzdáleného zhruba do 5 – 10 km od fitness centra) a slouží především k informování zákazníků o konkrétních akcích, a dále měsíčník (popř. čtvrtletník), kterým informují zákazníky o dlouhodobějších neaktuálních věcech (o cenách a poskytovaných službách). Všechna fitness centra podrobená výzkumem využívají

k informování zákazníků o aktuálních činnostech sportovního zařízení své zákazníky prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí (facebook), nicméně tyto typy propagace bývají často zanedbávané, informace nejsou přesné a aktuální, na což si zákazníci oprávněně stěžují. Poslední formou propagace, jež fitness centra využívají, jsou reklamní bannery či billboardy visící v prostorách sportovních zařízení.

6.1.4 Charakteristika klientského prostředí

V první řadě je potřeba vzít na vědomí, že výzkum probíhal po dobu dvou zimních měsíců (prosinec, leden) pouze mezi současnými zákazníky vybraných fitness center, a tak nelze výsledky aplikovat na bývalé nebo potenciální zákazníky, ani na zákazníky, využívající tato zařízení v jiném období, např. beach volejbalisti.

Fitness centra na Praze – západ navštěvují převážně ženy (67,3%), nicméně jen jedno ze zkoumaných zařízení bylo dámské, a to fitness EXPRESKA. V případě, že toto zařízení nezařadíme do vzorku, i tak jsou častějšími návštěvnicemi ženy, a to 61,2% všech respondentů. Největší zastoupení mají věková rozmezí 36 – 45 let (28,75%) a 26-35 let (28%).

Jednou z nejčastějších možností využití klubu zákazníky jsou permanentky, které využívá 42,4% respondentů. Druhou z možností jsou pak zvýhodněná klubová členství (29%). I tady musím upozornit na fakt, že klubová členství jsou nabízena oproti permanentkám pouze ve dvou sportovních zařízeních (EXPRESKA, Sport – Wellness club Zuzana), u nichž jsou právě klubová členství velmi oblíbená. Avšak pouze v EXPRESCE funguje klubové členství na principu měsíčních či ročních splátek, jako to bývá u běžných klubových zařízení. Téměř 53% všech respondentů navštěvuje klub 2-3 krát týdně, dalších 32,7% jednou týdně a 51,4% tato fitness centra navštěvují déle než rok. Nicméně 38,1% všech respondentů navštěvuje i jiná sportovní zařízení a z toho 54,4% souběžně s jedním ze zkoumaných fitness center.

Hlavním důvodem, proč klienti začali využívat služeb fitness centra, bylo zlepšení fyzické kondice, zájem o zdraví a vypracování postavy (70,2% dotazovaných), ale co je zajímavější, že 49,7% začalo využívat konkrétní fitness centrum kvůli dostupnosti ke svému bydlišti, zaměstnání či škole. To, že zákazníci preferují fitness centra ve svém okolí, dokazují i další výsledky výzkumu, kdy téměř 47% všech dotazovaných se do sportovního zařízení dostane v rozmezí 6 – 15 minut a 33% dokonce do 5 minut. A také to, že ze 60,9% respondentů, kteří v minulosti navštěvovali

jiný klub, jich přešlo 52,4% k jednomu ze zkoumaných zařízení právě kvůli změně bydliště, pracoviště či školy. Příznivým výsledkem pro zkoumaná zařízení je, že více než polovina zákazníků (60,9%) neplánuje do budoucna návštěvu jiného zařízení.

Zákazníci v konkurenčním prostředí Praha – západ jsou tedy nejvíce hákliví na dostupnost fitness center, která navštěvují, což plyne z výše uvedených dat. Dalšími důvody, proč lidé začali navštěvovat právě tato fitness centra, jsou doporučení od známého (11%) a cena poskytovaných služeb (16,6%). Cenu, kterou klienti platí za poskytované služby, však hodnotí 58% jako důležitou. Kvůli kvalitě vybavení a služeb přešlo z jiného zařízení pouze 9,2% respondentů. Z výsledků výzkumu tedy plyne, že by se fitness centra především měla zaměřit na oslovení obyvatel a zaměstnanců firem sídlících v jejich okolí.

Vedoucí jednotlivých center si toho jsou vědomi a přizpůsobují tomu i veškerou svou propagaci. Rozvážejí reklamní letáky po okolí, informují zákazníky o provozu fitness center prostřednictvím měsíčníků, fungujících v dané lokalitě (v obci, městyse či městě), využívají billboardy či bannery v blízkosti nebo pouze v místě jejich fitness center a také informují návštěvníky prostřednictvím webových stránek jednotlivých sportovních zařízení. Avšak nejdůležitější způsob propagace, jenž je v oblasti Praha – západ nejefektivnější, je propagace way of mouth, propagace prostřednictvím zákazníka. Vedoucí se proto snaží uplatňovat strategii orientovanou na zákazníka, nicméně jsou omezeni svými rozpočty.

6.1.4.1 Průměrný zákazník

Z výsledků výzkumu byl sestaven profil průměrného zákazníka fitness center v konkurenčním prostředí oblasti Praha – západ, který znázorňuje tabulka 12.

Tabulka 12 Profil průměrného zákazníka fitness center na Praze - západ

Pohlaví	Žena
Věk	36 - 45 let
Nejvyšší dosažené vzdělání	Středoškolské s maturitou
Pracovní stav	Zaměstnaný / OSVČ

Zdroj: Čmakalová (2013)

6.1.5 Charakteristika provozoven a jejich shodné znaky

Fitcentra v konkurenčním prostředí Prahy – západ se rozdělují do tří skupin:

1. sportovní komplexy o rozloze do cca 1500 m², které nabízejí fitness služby spolu s jiným druhem služeb, např. gastronomické, beauty či kulturní služby (Studio Ella – dvoupatrový komplex nabízející fitness a beauty služby)
2. střední fitness centra o rozloze zhruba do 500 m² (Sport – Wellness club Zuzana)
3. malá fitness centra do 200 m², drobní poskytovatelé fitness služeb, kteří mají velmi úzký sortiment nabízených služeb (EXPRESKA)

Fitness centra v konkurenčním prostředí Prahy - západ, přestože jsou rozdílná svou velikostí provozovny, nabídkou služeb či množstvím personálu, mají velmi podobnou image na trhu poskytovatelů fitness služeb. Prostředí, ve kterém tato sportovní zařízení působí, totiž nutí jednotlivá fitness centra k tomu, aby na zákazníka působila dojem rodinné, přátelské atmosféry. Zákazník jim pak více důvěřuje a také dokáže prominout drobné nedostatky, se kterými se jednotlivá fitness centra potýkají. Dokonce přístup personálu leckdy dokáže omluvit i jeho odborné znalosti a dovednosti, což se stává zvláště u méně náročného zákazníka.

V oblasti Prahy - západ se také lze setkat se stejným zaměřením na zákazníka a konkurenci fitness center. Vedoucí zkoumaných sportovních zařízení vidí svou největší konkurenci ve fitness centrech působících v okolí zhruba do 10 km. Své veškeré marketingové aktivity zacilují na potenciální i současné zákazníky žijící v blízkém okolí fitness centra (ve stejné či sousední obci, městse, městě). Konkurenční boj tedy probíhá pouze uvnitř jednotlivých konkurenčních skupin a jednotlivé konkurenční skupiny se navzájem nijak neohrožují.

Dalším shodným znakem a problémem všech provozoven fitness služeb na Praze – západ, jsou finanční možnosti, které často velmi omezují fitness centra v jejich rozvoji, a to i přesto, že mají v mnohých případech podněty ke zdokonalení přímo od zákazníka, většinou jim však nemohou vyhovět. Tento problém můžeme generalizovat na celý trh poskytovatelů fitness služeb v České republice

6.1.6 Konkurenčního boj v oblasti Praha – západ v budoucnosti

Trh v oblasti fitness služeb se ustavičně vyvíjí. Fitness centra musí neustále obměňovat, modernizovat služby a využívat nové technologie, jelikož to zákazník vyžaduje. Jestliže jednotlivá fitness centra chtějí na tomto proměnlivém trhu prosperovat, musí být velice flexibilní a vždy o krok napřed před svou konkurencí.

Do budoucnosti trh poskytovatelů služeb mohou ovlivnit tyto hrozby:

- Substituční služby

Bezplatné či pouze za drobný finanční obnos poskytované substituční služby dosahují v dnešní době obrovského boomu. Do popředí se dostává běhání, které je také známé pod anglickými názvy running či jogging. Tento sport zaznamenává neskutečně se rozrůstající základnu běžců. Je to poměrně nenáročný sport, jenž může dělat každý bez ohledu na jeho finanční možnosti, což může být jedním z důvodů takového růstu vzhledem ke špatné hospodářské situaci domácností v naší zemi. Oblast Praha – západ je svou krajinou a přírodou pro běhání, ale i ostatní substituční služby, jakými jsou cyklistika, turistika, in-line bruslení a další, jako stvořená. Tyto nesčetné možnosti sportovního vyžití jsou lidmi využívány čím dál více, což by mohlo fitness centra v této oblasti do budoucna velmi ohrozit.

- Trendy v oblasti fitness služeb

V případě, že fitness centra nesledují a nevyužívají novinky na trhu (v podobě nových služeb, nových strojů či cvičebních pomůcek), se může stát, že dojde k postupnému odlivu jejich současných zákazníků ke konkurenci nebo rovnou k zavrnutí fitness centra potenciálními zákazníky. Nicméně neustálá obměna či modernizace poskytovaných služeb podle aktuálních trendů je pro fitness centra finančně velmi náročná a téměř nemožná z hlediska jejich rozpočtů. Vhodným východiskem by byly průzkumy potřeb a zájmů zákazníka před každým zavedením nové služby, a to především v oblasti Prahy – západ, kde se velmi často setkáváme se službami, o které zákazníci nejeví téměř žádný zájem a přitom vynaložené finance na zavedení této služby nejsou příliš zanedbatelné.

- Rozvoj drobných poskytovatelů fitness služeb

Trend nízkonákladových fitness klubů v hlavním městě Praze, jež dokážou konkurovat svou cenou velkým fitness klubům, vzniká v malém měřítku i v oblasti Prahy – západ. V tomto konkurenčním prostředí namísto nízkonákladových fitness klubů využívají mezer na trhu drobní poskytovatelé fitness služeb, kteří jsou hrozbou pro majitele všech fitness center v této oblasti. Tito drobní podnikatelé nemají téměř žádné náklady (platí pronájem místnosti v době poskytování služby), a tak mohou mnohdy zákazníkům poskytovat služby za nižší ceny, než by si mohla dovolit fitness centra vzhledem k jejich nákladům na provoz.

Podle mého názoru se v této oblasti do budoucna začne pomalu zpomalovat trend rychle se rozrůstající sítě fitness center. Pro manažery tato oblast už nebude příliš zajímavá nejen z důvodů přesycenosti trhu, ale i z důvodů rostoucí obliby využití substitučních služeb, na které zákazník nevynaloží takové finanční prostředky, jako to bývá u návštěvy fitness centra.

6.2 Porterova analýza poskytovatelů fitness služeb v oblasti Praha – západ

Rivalita mezi stávajícími podniky

Oblast sportovních služeb se neustále rozvíjí, především trh poskytovatelů fitness služeb začíná být přesycen. Tento jev se netýká pouze velkých měst. Je tomu tak i v konkurenčním prostředí Praha – západ. Téměř v každé vesnici je zřízeno nějaké, alespoň malé fitness centrum nebo se zde nachází provozovatel fitness služeb, kterému stačí pouze pronájem sálu, kde provádí v určité hodiny skupinové lekce. Situace v oblasti Praha – západ je poměrně odlišná oproti hlavnímu městu Praze, jež spolu s Prahou – západ sdílí polovinu hranic. V oblasti Praha – západ se nenacházejí žádné velké fitness kluby větších řetězců (např. Holmes Place, BBC), což je pochopitelné, protože je tato oblast příliš členitá. Rozděluje se do několika menších konkurenčních skupin, a to vzhledem k dopravní síti. Tyto skupiny nedisponují tak velkou kupní silou, aby zde nějaký větší klub mohl dobře fungovat a prosperovat. Jediný, kdo se snaží proniknout na tento trh, je rychle se rozvíjející řetězec menších klubů (o rozloze 100 - 150 m²) dámského fitness EXPRESKA, který by se mohl uchytit, nicméně bude to velmi těžké vzhledem k jeho zaměřenosti.

Fitness centra si zde konkurují pouze ve svém okolí a většinou i spolu sdílí komunikaci vedoucí do hlavního města Prahy, kde se přes den soustřeďuje poměrně velká část obyvatel žijících na Praze - západ, ať už jezdí za prací či školou. Konkurenční boj tedy vzniká hlavně mezi menšími fitness centry, jež se nacházejí ve stejném městě, městyse či vesnici (např. *městys Davle* – Sportovní centrum SPIRIT a Sportovní hala Davle, *město Rudná*, kde se nachází v Masarykově ulici hned 3 poskytovatelé fitness služeb – Sport – Wellness club Zuzana, Luigi fitness a RELAX – SPORT Rudná, s.r.o., *město Hostivice* – EXPRESKA a RS GYM, nacházející se dokonce v jedné budově) nebo v sousedním městě, městyse či vesnici (např. Multifunkční centrum Štěchovice a Sportovní centrum SPIRIT, či Studio Ella a DBFit

Dolní Břežany). Tato fitness centra se téměř vždy snaží zvítězit nad konkurencí zaměřením se na jednu poskytovanou službu, prostřednictvím které si na trhu budují konkurenční výhodu (např. Studio Ella – H.E.A.T. PROGRAM, Sportovní centrum SPIRIT – squashové kurty, Multifunkční centrum Štěchovice – nafukovací hala na tenis, Sport – Wellness club Zuzana – funkční trénink a EXPRESKA – kruhový trénink na speciálních hydraulických strojích pouze pro ženy). Dále je zde nutné podotknout, že téměř všechna větší fit-centra koexistují v jednom komplexu spolu s nějakým dalším typem služeb (např. Sportovní centrum SPIRIT – fitness a gastronomické služby, Studio Ella – fitness a beauty služby, či MFC Štěchovice – sportovní a kulturní služby).

Hrozba nově vstupujících firem/potenciálních konkurentů

Konkurenční prostředí v oblasti poskytování fitness služeb na Praze – západ se neustále zintenzivňuje. Trh se zdá být přesycen, i přesto vedoucí jednotlivých fitness center na trhu vidí zřejmě nevyužité příležitosti, jak je vidět i z mého výzkumu, kdy dvě z pěti fitness fungují teprve něco málo přes rok (od listopadu 2011). Bariéry pro vstup nových fitness center v tomto konkurenčním prostředí nejsou tím, co by manažery fit-center odrazovalo, a tak neustále přibývají nová.

Vstup nových konkurentů na tento trh není zdaleka tak finančně náročný jako tomu je v Praze, kde je na to, aby se klub dostal pouze do povědomí zákazníka, vynaloženo velké úsilí, co se týče různých marketingových aktivit. V jednotlivých částech Prahy – západ se do povědomí zákazníků fitness centrum dostane už při plánované výstavbě, díky neanonymnímu prostředí. Na propagaci fitness centra pak ani nemusí provozovatelé vynaložit velké finanční obnosy.

Pro příklad uvedu nové Sportovní centrum SPIRIT, které bylo dostavěno v roce 2011 v oblasti Středního Povltaví, v Davli. Pro všechny potenciální zákazníky z této oblasti je dostupné max. zhruba do 15 minut, a jakožto nové fitness centrum poskytovalo dané služby za zaváděcí ceny. Tyto skutečnosti a také zvědavost (vlastnost, která je jednou z typických u zákazníků žijících v této oblasti) přilákaly značnou část klientely od konkurence (Sportovní hala Davle, MFC Štěchovice). Konkurence, např. Sportovní hala Davle, aby si udržela svou klientelu, byla donucena snížit ceny zhruba o 20%, a i přesto se jí to v mnohých případech nepovedlo (16,1% respondentů odešlo z jiného sportovního centra z důvodů lepšího vybavení a kvality služeb SPIRITU a u 30,4% respondentů se prokázala propagace way of mouth, kdy jim SPIRIT doporučili

známí).

Velkou hrozbou pro současný trh poskytovatelů fitness služeb jsou i nově vznikající nízkonákladová fitness centra v Praze (např. FactoryPro), která svou cenou a dostupností přilákají velké množství potenciálních zákazníků fitness center na Praze – západ. A samozřejmě i všechna ostatní pražská fitness centra, která jsou nucena díky pražskému konkurenčnímu prostředí jít s cenou dolů a kvalitou nahoru. Mnohdy tak nabízejí za menší cenu kvalitnější a rozmanitější služby.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavateli na trhu poskytovatelů fitness služeb jsou především výrobci a obchodníci s posilovacími stroji, nářadím, náčiním či dalším vybavením pro fitness centra, ale jsou to i osobní trenéři a instruktoři/cvičitelé. U respondentů z mého výzkumu se ukázalo, že nejdůležitější je dostupnost a cena. Kvalita vybavení a poskytovaných služeb je až na třetím místě při rozhodování, zda-li navštíví jedno nebo druhé fitness centrum. I přesto je kvalita vybavení a služeb pro zákazníky poměrně důležitá, a tak se vedoucí fitness center snaží na ni dbát, přijímají zkušený, kvalifikovaný personál a pořizují kvalitní vybavení. Nejčastěji jsou využíváni čeští výrobci posilovacích strojů GRÜNSPORT s.r.o., ke kterým mají vedoucí zkoumaných fitness center největší důvěru, dále jsou to např. američtí výrobci posilovacích strojů STAR TRACK.

Vyjednávací síla dodavatelů pochopitelně klesá se smluvní dohodou, kterou si často s výrobcí sjednávají kluby větších řetězců, mezi něž se řadí EXPRESKA.

Multifunkční centrum Štěchovice je zase vázáno dotacemi, kdy se nesmí vybavení z dotačních peněz obměňovat po dobu určenou ve smlouvě, tedy nemůže se využít ani jiných dodavatelů fitness služeb, je zde omezená vyjednávací síla dodavatelů.

Co se týče osobních trenérů a cvičitelů, jejich vyjednávací síla je poměrně vysoká. V některých sportovních zařízeních jsou cvičitelé sami dodavateli služeb nezávisle na fitness centru. Pronajímají si pouze prostory zařízení a poskytují zde služby pouze pod záštitou fitness centra. Nicméně v oblasti fitness tyto služby podléhají velké konkurenci.

Vyjednávací síla zákazníků

Pro zákazníky v oblasti Praha – západ je důležitá především dostupnost. Dalším

důležitým prvkem je cena, prostřednictvím které se sportovní centra snaží získat výhodu na trhu. Na kvalitu jednotlivých center hledí zákazníci fitness center na Praze – západ velmi málo, i přesto je pro 47 respondentů prvkem, proč začali využívat právě jimi navštěvované fit-centrum. V posledních letech je v oblasti poskytovatelů fitness služeb skutečně velká konkurence. Fitness centra jsou téměř v každé vesnici, a tak mají zákazníci daleko rozsáhlejší možnost výběru. Vyjednávací síla zákazníků je tedy v oblasti Praha – západ vysoká a roste ještě více v letních měsících, kdy potenciální, ale i běžní návštěvníci raději využívají substitučních služeb, zvláště v oblasti Praha – západ, kde je klidná příroda v těsné blízkosti hlavního města Prahy. Je tedy pochopitelné, že se sportovní centra snaží všemi dostupnými prostředky vyjít vstříc zákaznickovým přáním i požadavkům, většinou jsou však omezeni financemi.

Hrozba substitučních služeb

V oblasti poskytování fitness služeb se za substituty považují všechny fyzické aktivity vyskytující se mimo fitness centra, ale mohou to být i různé kosmetické chirurgické zákroky (např. liposukce), v případě, že hlavním cílem bylo zlepšení postavy. Nicméně já se budu zabývat pouze první variantou, fyzickými aktivitami. Jednou z nejběžnějších variant, čím lidé nahrazují fitness centra, je běhání. V posledních letech běhání dosahuje obrovského boomu. Tento sport je nejméně náročný na finance a i na prostředí. Mezi další podobné substituty patří cyklistika, in-line bruslení, turistika, lyžování či plavání. Oblast Prahy – západ je pro tyto aktivity více než ideální. Nachází se zde mnoho turistických i cyklistických stezek, v létě je zde možnost koupání ve vodní nádrži Slapy a v zimě jsou upravovány pole pro běžkaře.

Dále musím uvést služby poskytované jednotlivě za úplatu, které jsou v této oblasti také velice rozšířené. Jsou to většinou tenisové kurty či víceúčelová hřiště, jež fungují pouze v letních měsících, avšak u zákazníků jsou velmi oblíbené, neboť se nacházejí ve větší blízkosti obydlí návštěvníků nebo místa rekreace a jsou poskytovány za minimální, symbolickou cenu. Tyto služby znamenají pro vybraná fitness centra ohromnou sezonní konkurenci a v období května - září velmi omezují návštěvnost těchto sportovních zařízení. V oblasti Prahy – západ se naskýtá opravdu mnoho možností sportovního vyžití a také velké procento lidí žijících v této oblasti není zvyklé za sportovní služby platit, což v žádném případě není pro fitness centra příznivé.

6.3 Mapa konkurenčních skupin

Mapa konkurenčních skupin, založená na dvou předních konkurenčních kritériích, mezi které patří **kvalita** a **cena**, byla vytvořena na základě výsledků z dotazníkového šetření, jež probíhalo v pěti vybraných fitness centrech. Zákazníci hodnotili jednotlivé dimenze kvality pomocí čtyřstupňových škál (1 – velmi dobrý, vynikající, 2 – dobrý, 3 – špatný, vyhovující, 4 – velmi špatný, nevyhovující). Co se týče spokojenosti s poskytovanými službami (otázka č. 9), zde zákazníci měli k dispozici pouze dvojdimenzionální škálu (1 – ano, 4 – ne). Vzhledem k rozsahu této diplomové práce jsem zvolila pouze 6 prvků určujících kvalitu z modelu QSport – 14 scale (YILDIZ, KARA, 2012), které jsou podle mého názoru základem pro každé měření kvality u sportovních zařízení, a to jakoukoli metodou (např. SERVQUAL). U ceny jsem využila také čtyřstupňové škály, kde klienti hodnotili cenu v rozmezí 1 – vynikající až 4 – nevyhovující. V případě, že by zkoumaná sportovní zařízení poskytovala stejné služby, bylo by možné srovnávat ceny jednotlivých služeb, nicméně to náhodně vybraná fitness centra nesplňují, a tak cenu porovnávám dle názorů jejich klientů. Podrobný přehled výsledků lze porovnat v tabulce 11.

Tabulka 11 Výsledky výzkumu hodnocení kvality a ceny klientelou zkoumaných fitness center

Dimenze kvality	Studio Ella	EXPRESKA	Club Zuzana	SPIRIT	MFC
poskytované služby	1,26	1,28	1,17	1,03	1,33
doplňkové služby	1,95	2,47	2,1	2,08	2,34
hygienické a estetické prostředí	1,56	1,67	1,57	1,52	1,69
přístup personálu k zákazníkům	1,22	1,46	1,22	1,6	1,59
odborné znalosti a dovednosti	1,64	1,8	1,38	1,67	1,73
technická vybavenost	1,65	2	1,67	1,75	2,09
KVALITA	1,55	1,78	1,52	1,61	1,8
CENA	2,23	2,41	2,13	2,14	2,05

Zdroj: Čmakalová (2013)

Tyto výsledky jsou využity k sestavení mapy konkurenčních skupin, kterou znázorňuje graf 16. Všechna fitness centra vykazují velmi podobné výsledky. Liší se o desetiny, v některých případech o setiny, to může být způsobené malým rozmezím škál (4 stupně). I přesto však můžeme z grafu 16 vypožorovat rozdíly mezi jednotlivými fit-centry.

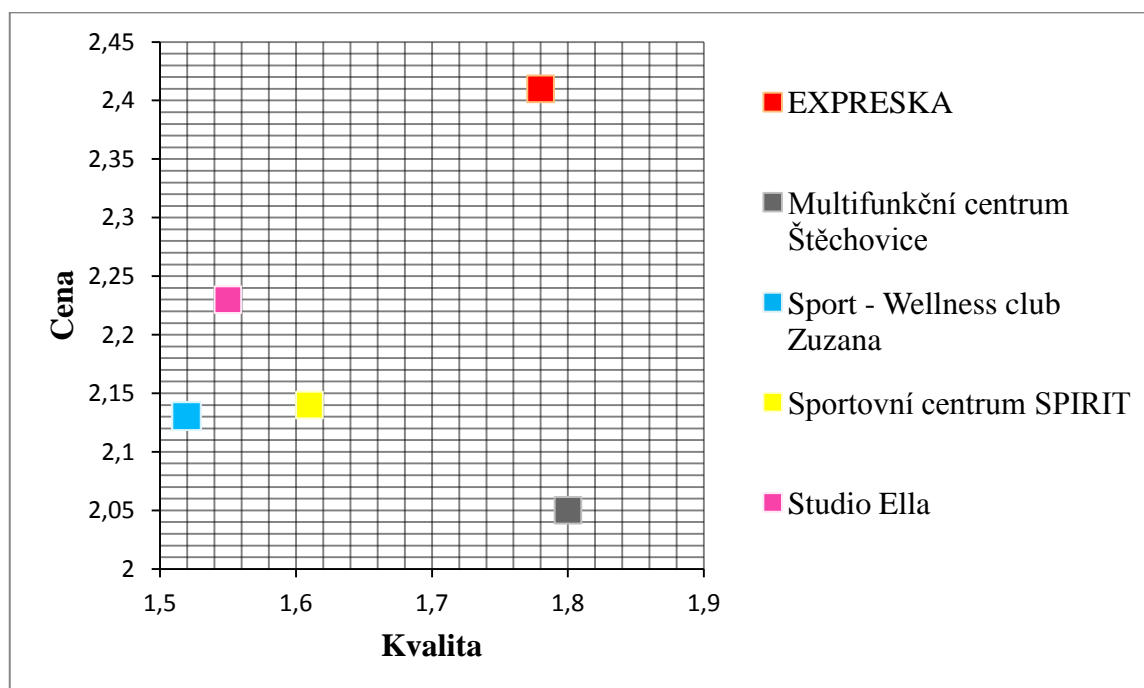
Ze všech zkoumaných fitness center si podle svých zákazníků vede nejlépe Sport – Wellness club Zuzana, který poskytuje kvalitní služby za přijatelnou cenu. Hned

v závěsu je Studio Ella, poskytující kvalitní služby za dobrou/vyhovující cenu, a dále Sportovní centrum SPIRIT s méně kvalitními službami, ale za cenu, s kterou jsou zákazníci o poznání spokojenější.

Na opačném pólu, tedy nejhůře si stojí dámské fitness EXPRESKA, u které 46,1% respondentek hodnotí cenu jako vyhovující a jednotlivé prvky kvality, až na přístup personálu k zákazníkům, kde je téměř 58% respondentek velmi spokojeno, hodnotí spíše dobře (tedy 2). Na druhé nejhorší pozici skončilo MFC Štěchovice, u kterého jsou zákazníci nejvíce spokojeni s cenou oproti výsledkům z ostatních zkoumaných fitness center, ovšem kvalitu poskytovaných služeb hodnotí návštěvníci MFC nejhůře.

Nicméně musím podotknout, že žádné z vybraných fitness center nebylo zákazníky hodnoceno příliš špatně, neboť se povětšinou pohybujeme na škálách mezi 1 – vynikající, velmi dobrý a 2 – dobrý.

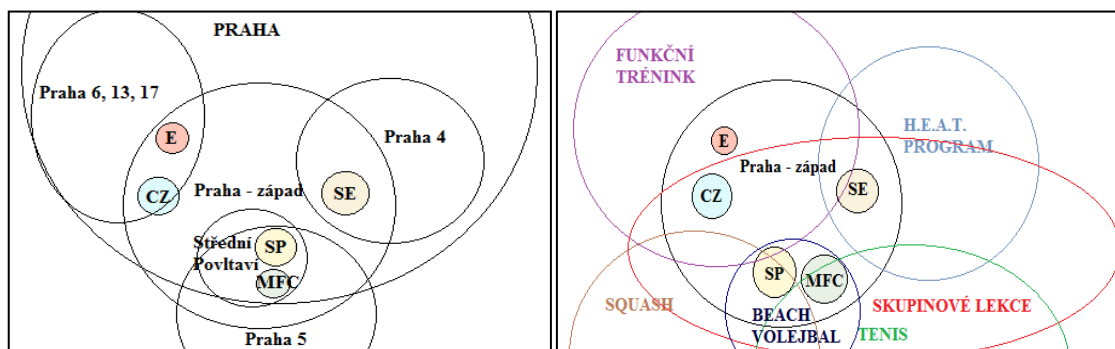
Graf 16 Mapa konkurenčních skupin z hlediska ceny a kvality hodnocené klientelou



Zdroj: Čmakalová (2013)

Pro zajímavost jsem vytvořila další dvě mapy konkurenčních skupin, které spíše než aby poukazovaly na nějaké porovnání dvou konkurenčních kritérií, vypovídají o skutečné konkurenci z hlediska geografického pokrytí (obr. 9) a z hlediska nabízeného sortimentu služeb (obr. 10), a to především těch, kterými se jednotlivá fitness centra snaží odlišit od své konkurence. Tyto mapy jsou pouze orientační a jsou podloženy daty z hloubkových interview s vedoucími zkoumaných fitness center.

Obrázek 9, 10 Mapy konkurenčních skupin z hlediska geografického pokrytí (vlevo) a nabízených služeb (vpravo)³



Zdroj: Čmakalová (2013)

6.4 Rozdílné tendence klientů pražských klubů a fitness center na Praze – západ

Tato kapitola se zabývá rozdíly mezi návštěvníky pražských klubů a zákazníky fitness center na Praze – západ. V tabulce 13 je možné vidět největší rozdíly mezi respondenty, plynoucí z výsledků diplomové práce Petra Hercíka, týkající se konkurence fitness klubů v Praze, a výsledků mého výzkumu, zaměřujícího se na konkurenci fitness center na Praze – západ.

Tabulka 13 Rozdílné tendence klientů pražských klubů a klientů fitness center na Praze - západ

	Fitness kluby v Praze	Fitness centra na Praze - západ
1.	zaměření se na kvalitu zákazníků - věrné a dlouhodobé zákazníky	zaměření se na kvantitu zákazníků - všechny zákazníky
2.	zákazníci upřednostňují levnější dlouhodobá členství oproti krátkodobým	zákazníci se neradi váží k danému fitness centru, upřednostňují permanentky a jednorázové vstupy
3.	kvalita služeb a vybavení klubu hraje důležitou roli při rozhodování o využívání či nevyužívání klubu	dostupnost fitness centra , zda-li je blízké k bydlišti, zaměstnání či škole, hraje důležitou roli při rozhodování o využívání fitness centra
4.	propagace way of mouth, zde funguje jen velmi málo – anonymní prostředí	zákazníci jsou největšími propagátory fitness center - neanonymní prostředí
5.	téměř 14% respondentů využívá fitness při pauze v práci či ve škole	návštěvníci fitness center na Praze - západ nevyužívají fitness služeb během pauzy v práci či ve škole

³ E – EXPRESKA, CZ – Sport – Wellness club Zuzana, SE – Studio Ella, SP – Sportovní centrum SPIRIT, MFC – Multifunkční centrum Štěchovice

6.	34% respondentů cestuje do klubu v rozmezí 15 - 30 minut a dalších 21% 30 minut až hodinu - respondenti jsou ochotni za svým klubem cestovat	47% respondentů cestuje do fitness centra v rozmezí 6 - 15 minut a 33% má fitness centrum do 5 minut - zákazníci nejsou ochotni/navyklí cestovat kvůli fitness službám
7.	89% respondentů má předchozí zkušenost s jiným fitness klubem	39,1% respondentů nemá předchozí zkušenost s jiným fitness centrem - zákazníci si teprve navykají na tento způsob sportovních aktivit
8.	fitness kluby navštěvují převážně muži (55%)	fitness navštěvují převážně ženy (67,3%)

Zdroj: Čmakalová (2013)

7 DISKUZE

Tato část je zaměřena na metodiku marketingového výzkumu použitou v mé diplomové práci a na jisté činitele, které by mohly ovlivnit korektnost jejích výsledků.

Pro analýzu konkurenčního prostředí Prahy – západ jsem využila dvojího typu sběru dat, a to dotazníkové šetření (kvantitativní metoda), kterému byli podrobeni zákazníci, a hloubkové interview s manažery (kvalitativní metoda) vybraných fitness center, abych získala náhled vedoucích i zákazníků na konkurenci a jednotlivé nástroje marketingového mixu, a tedy i náhled na kvalitu poskytovaných služeb. Dále byla pomocí dotazníkového šetření zkoumána loajalita zákazníků.

Marketingový výzkum probíhal v prosinci 2012 a lednu 2013. Při dotazníkovém šetření jsem získala vzorek 483 respondentů (ve věku 16 a více let) z 5 vybraných fitness center. K účelům této práce byl vybrán vzorek se záměrně ovlivněným výběrem. Zaměřila jsem se tedy pouze na návštěvníky daných sportovních center, neboť právě jejich názory vytvářejí hlavní podněty pro jednotlivé analýzy. Dotazníky byly distribuovány zákazníkům za pomoci recepčních zkoumaných fitness center. Návratnost dotazování byla zhruba 93%.

Faktory, které mohly nějakým způsobem ovlivnit výsledky dotazníkového šetření, jsou následující. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno pouze na současné zákazníky fitness center, probíhalo pouze v prostorách vybraných sportovních zařízení, vzorek respondentů tedy nezahrnoval minulé zákazníky, kteří přestali tato fitness centra navštěvovat. Proto se zde setkáváme se spíše kladnými odpověďmi. Dalším faktorem, jenž zcela jistě ovlivnil výsledky, bylo období, kdy marketingový výzkum probíhal - to se týká především návštěvnosti a výběru poskytovaných služeb. A v neposlední řadě jistá lenost nebo nedostatek času respondentů, kteří si dotazník snažili co nejvíce ulehčit, a tak se vyhýbali otevřeným nebo rozšiřujícím otázkám.

Při hodnocení kvality zkoumaných fitness center jsem využila zkrácené metody QSport – 14 scale, z níž jsem vybrala, dle mého názoru, šest nejzákladnějších prvků kvality, u kterých měli zákazníci možnost čtyřstupňových škál (1 - vynikající až 4 - nevyhovující). Vyhodnocování kvality by mohlo být přesnější, kdybych využila vícestupňových škál a zároveň kdybych do dotazníku zapojila všech 14 prvků kvality, nebo za předpokladu využití jiné nezkrácené metody, např. SERVQUAL, zaměřené na fitness služby. Tento krok bych jistě učinila v případě, že bych se věnovala pouze kvalitě služeb daných zařízení. Další pochybností ve skladbě dotazníku může být otázka č. 5 - Z jakého důvodu jste začal/a využívat služby fitness centra? Tato otázka obsahuje

7 různých odpovědí, které se nevylučují, nicméně první dvě odpovědi mohou omezit u respondenta volbu dalších variant, proto by bylo možné tuto otázku rozdělit do dvou, nicméně výsledky výzkumu tomu nenasvědčují. To samé platí i u otázek 9 -14, jež bych mohla rozdělit na samostatné otázky zjišťující spokojenost zákazníků u jednotlivých konkrétních služeb, otázky týkající se personálu či prostor zařízení. Celý dotazník mohl obsahovat nespočet dalších zajímavých otázek, to by však zákazníky spíše odrazovalo a návratnost by byla určitě daleko menší.

Ve srovnání s velmi podobným výzkumem, jenž byl zaměřen na konkurenci fitness klubů v regionu Praha, uskutečněn zhruba před 2 lety (HERCÍK, 2011) a jemuž se věnuje i jeden z odborných článků (ČÁSLAVOVÁ, HERCÍK, 2012), jsem zaznamenala velmi zajímavé odlišnosti. Tyto rozdíly tendencí zákazníků jsem podrobněji rozebrala v kapitole 6.4 v tabulce 13. Jedním z hlavních důvodů pro zákazníky pražských klubů, proč začali využívat daný klub, přerušili využívání služeb ve svém předchozím klubu a stali se členem současného, je lepší kvalita služeb a luxusní vybavení. Z toho usuzuji, že pro zákazníky pražských klubů je kvalita poskytovaných služeb a zařízení daleko důležitější než pro zákazníky fitness center na Praze – západ, kde jsou respondenti neustále svazováni dostupností fitness centra ke svému bydlišti, zaměstnání či škole. I přesto z obou výzkumů vyplývá, že při výběru sportovního zařízení zákazníci přikládají největší důležitost dostupnosti daného zařízení. Ovšem co se týče kvality a ceny, zákazníci pražských klubů oproti zákazníkům fitness center na Praze - západ upřednostňují spíše kvalitu služeb a prostředí klubu. Zde je vidět postupný vývoj a připodobnění se k západoevropskému chování zákazníků. Nicméně zákazníci fitness center na Praze – západ, i přes rychle se rozvíjející konkurenci vedoucí až k přesycenosti trhu, se stále spíše podobají zákazníkům pražských center před 15 lety. Podkladem pro tento úsudek je odborný článek, zabývající se kvalitou tělovýchovných a sportovních služeb v pražských fitness centrech od ČÁSLAVOVÉ a VRANÉHO (1998), z jehož výsledků vyplývá, že zákazníci upřednostňují před kvalitou fitness centra jeho dostupnost a cenu, stejně jako nyní zákazníci fitness center v konkurenčním prostředí Prahy – západ. Výsledky tohoto výzkumu také prokázaly, že většina poskytovatelů služeb se řídí tím, co dělá konkurence, co je moderní a především na co má vlastník momentálně peníze, což je typické i pro poskytovatele fitness služeb na Praze – západ, kteří často nemohou vyjít vstříc zákaznickým přáním a požadavkům vzhledem k jejich finančním možnostem.

8 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Cílem práce bylo zanalyzovat konkurenční prostředí pomocí marketingového mixu vybraných fitness center v oblasti Prahy – západ a průzkum zákaznické loajality k jednotlivým sportovním zařízením.

K naplnění tohoto cíle byly využity kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření, jemuž byli podrobeni zákazníci vybraných fitness center, a kvalitativní výzkum – hloubkové interview, kterého se zúčastnili vedoucí těchto zařízení. Díky kvantitativnímu i kvalitativnímu výzkumu jsem analyzovala jednotlivá sportovní centra, u nichž jsem aplikovala SWOT analýzu pro rozpoznání vnitřního i vnějšího prostředí vybraných sportovních zařízení a PEST analýzu, pomocí níž jsem určila externí vlivy, působící na jednotlivá fitness centra. Výsledky výzkumu poukázaly na charakteristické rysy klientů sportovních zařízení a na profil průměrného zákazníka v konkurenčním prostředí Praha - západ. Dále jsem s využitím Porterovy analýzy konkurenčních sil a mapy konkurenčních skupin udělala rozbor tohoto konkurenčního prostředí.

Konkurence mezi poskytovateli fitness služeb na Praze – západ je poměrně intenzivní, trh se zdá být přesycen, nicméně někteří manažeři či vedoucí tu stále vidí mezery, a tak stále ještě přibývají na tomto trhu noví konkurenti. V celém konkurenčním prostředí Prahy – západ nenalezneme v oblasti fitness služeb žádného tržního vůdce, který by měl největší podíl na trhu a jenž by nutil ostatní firmy k provádění cenových, přípa. dalších změn. Konkurenční prostředí se tu rozděluje do několika menších konkurenčních skupin vzhledem k dopravní infrastruktuře, čímž se potvrdila druhá hypotéza. A tak se do této oblasti ani nesnaží pronikat velká klubová fitness centra, např. Holmes Place, World Class a další. Konkurenční výhodu si vybraná fitness centra vytvářejí za pomoci jednotlivých poskytovaných služeb, zaplňují tržní skuliny, můžeme je tedy hodnotit spíše jako tržní troškaře. Vedoucí zkoumaných fitness center vidí svou největší konkurenci v poskytovatelích fitness služeb nacházejících se v blízkém okolí (zhruba do 10 km), ve stejné nebo sousední vesnici, městysu či městě a ve fitness centrech nabízejících stejné služby, jimiž se vybraná zařízení snaží získat konkurenční výhodu oproti ostatním a která se zároveň nacházejí poblíž daného fitness centra (zhruba do 20 km). I zde se naplnily předpoklady, a byla tedy potvrzena první hypotéza.

Pro zákazníky v konkurenčním prostředí oblasti Prahy – západ jsou při volbě fitness centra důležité především dostupnost a cena. Od těchto dvou faktorů se posléze

odvíjí i loajalita zákazníků (naplnění čtvrté hypotézy). Zákazníci upřednostňují fitness centra, jež se nacházejí v blízkosti jejich bydliště, zaměstnání či školy. Cesta do fitness centra jim nezabere povětšinou více než 15 minut. Co se týče ceny, zákazníci ji vidí jako důležitou a velmi rádi využívají různá cenová zvýhodnění, což se projevuje i v nákupu zvýhodněných vstupů - permanentek na určitý časový úsek či počet vstupů. Typická klubová členství fitness centra zatím příliš nevyužívají, protože lidé nejsou zvyklí dlouhodoběji se vázat k daným fitness centrům především z důvodů finančních možností jejich rodinných rozpočtů (ze strachu z finanční nestability). I tak většina zákazníků navštěvuje své fitness centrum poměrně často a i v delším časovém rozmezí. Kvalita vybavení a poskytovaných služeb je pro zákazníky až na třetím místě, i přesto však ovlivňuje rozhodnutí mnoha zákazníků o návštěvě jimi zvoleného fitness centra. Je tedy nutností, aby vedoucí neustále dbali na kvalitu vybavení a poskytovaných služeb, s čímž velmi úzce souvisí i kvalifikovaný personál, který se v oblasti Prahy – západ velmi těžce shání. Z výsledků výzkumu nemohu potvrdit třetí hypotézu, neboť zákazníci z větší části navštěvují pouze zkoumané fitness centrum a žádné jiné. A loajalita zákazníků je tu dána především dostupností a cenou, jak jsem již uvedla výše. Nicméně dle mého názoru hraje důležitou roli i atmosféra fitness centra. Rodinná atmosféra a osobitý přístup ke každému zákazníkovi přispívají k přeměně zákazníka ve věrného zákazníka. Loajální zákazník pak velmi snadno přehlídí i drobné nedostatky spojené s kvalitou fitness centra. Pro konkurenční prostředí Praha – západ je také typické neanonymní prostředí, které zjednodušuje propagaci daných fitness center. Propagace way of mouth je v tomto prostředí nespolehlivějším, nejlevnějším, nejefektivnějším a nejvyužívanějším typem propagace jednotlivých sportovních zařízení, proto by se poskytovatelé fitness služeb měli zaměřit především na přání a požadavky zákazníka, neboť spokojení zákazníci jsou pro tato zařízení největší reklamou (největším lákadlem potenciálních zákazníků) a hlavním zdrojem příjmů. Většina poskytovatelů se však nechává strhnout tím, co dělá konkurence nebo co je moderní, což nemusí být vždy to, co si zákazník přeje nebo co od poskytovatelů těchto služeb očekává. Nicméně největším omezením jsou pro provozovatele fitness služeb téměř vždy finanční prostředky.

Pro lepší využití příležitostí, vyhnutí se hrozbám a zamezení slabým stránkám byla navržena doporučení pro jednotlivá fitness centra, která by se dala shrnout následovně.

EXPRESKA

- inovace služeb (zumba v kruhu)
- lepší využití prostor – zavedení skupinových lekcí, které nejsou příliš náročné na velikost prostor (pilates, jóga, atd.)
- zaměření se na kvalifikovaný personál

Multifunkční centrum Štěchovice

- rozšíření spolupráce se sportovními kluby a vzdělávacími institucemi v méně atraktivních časech pro zákazníky
- sjednání spolupráce s okolními firmami, konkrétně s ČEZ
- zlepšení propagace – aktuálnost webových stránek, ukazatelů na hlavní silnici
- po ukončení dotační smlouvy obměna zařízení a vybavení multifunkčního centra

Sport – Wellness club Zuzana

- odkoupení prostor fitness centra
- rozšíření sportovní zóny – využití nových pomůcek ke cvičení, obměna skupinových lekcí
- zavedení kardio zóny – pořízení běžeckých pásů

Sportovní centrum SPIRIT

- rozšíření areálu, především venkovních prostor – tenisové kurty, lezecká stěna
- zavedení cenových zvýhodnění pro studenty, důchodce
- rozšíření vnitřních prostor – wellness zóna

Studio Ella

- zavedení dětského koutku
- změna prostor – rozšíření studia, obměna nabídky

Výsledky výzkumu je možné využít pro lepší porozumění mezi zákazníky a poskytovateli fitness služeb, stejně tak jako výpomoc při vstupu nového fitness centra na trh poskytovatelů fitness služeb v konkurenčním prostředí Praha - západ. Každý, kdo by chtěl vstoupit do tohoto konkurenčního prostředí, by měl zvážit všechny hrozby, které se během fungování fitness centra mohou naskytnout, ať už to jsou omezená finanční stránka (na straně poskytovatelů i zákazníků), zvyšující se pronájmy a ceny energií, DPH nebo druhotná platební neschopnost. Ovšem jednou z největších hrozeb jsou nesčetné možnosti využití substitutů fitness služeb, jež jsou této oblasti dané a lidmi velmi oblíbené. Další velkou hrozbou pro všechny podnikatele je společné

podnikání. Tato hrozba se stala zlomovou pro jedno fitness centrum z mého výzkumu, kdy došlo k neshodě a následnému konfliktu společníků, který dohnal slibně se rozvíjející Studio Ella až k rychlé a nečekané likvidaci. Studio Ella ukončilo svou činnost ke dni 31. 3. 2013.

9 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ANALOUI, F.; KARAMI, A. *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. 1. Edition. Cengage Learning EMEA, 2003. 305 p. ISBN 1-86152-962-7.
- [2] BLAHUŠOVÁ, E. *Wellness, fitness*. 1. Vydání. Praha: Karolinum, 2005. 235 s. ISBN 80-246-0891-X.
- [3] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] CUTHBERT, P. F. Managing service quality in HE: Is SERVQUAL the answer? *Managing Service Quality*, 1996, Vol. 6, Iss: 2, pp. 11-16. ISSN 0960-4529.
- [5] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. Vydání. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [6] ČÁSLAVOVÁ, E.; HERCÍK, P. Konkurence fitness klubů světových řetězců v regionu Praha a loajalita jejich zákazníků. *Česká kinantropologie*, 2012, Vol. 16, Iss: 3, pp. 159-172. ISSN 1211-9261.
- [7] ČÁSLAVOVÁ, E.; VRANÝ, M. Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb ve vybraných pražských fitcentrech na bázi živnostenského podnikání fyzických osob. *Česká kinantropologie*, 1998, č. 1, s. 41-49. ISSN 1211-9261.
- [8] ČMAKALOVÁ, H. *Návrhy na zdokonalení marketingových strategií zařízení pro regeneraci a rekondici v konkurenčních podmínkách Středního Povltaví*. Praha, 2011. 96 s. Bakalářská práce na FTVS UK. Vedoucí bakalářské práce Doc. Ing. Eva Čáslavová.
- [9] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [10] DICKSON, P. R.; GINTER, J. L. Market Segmentation, Product Differentiatiton, and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 1987, Vol. 51, Iss: 2, pp. 1-10. ISSN 0022-2429.
- [11] FORET, M.; STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [12] FREYER, W. *Handbuch des Sport-Marketing*. 2. Auflage. Wiesbaden: Forkel Verlag, 1991. 450 s. ISBN 978-3-7719-6418-4.
- [13] FUNK, D. C. *Consumer behaviour in sport and events: Marketing action*. 1. Edition. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2008. 272 p. ISBN 978-0750-6866-62.

- [14] GROVER, R.; SRINIVASAN, V. The Simultaneous Approach to Market Segmentation and Market Structuring. *Journal of Marketing Research*, 1987, Vol. 24, Iss: 2, pp. 139-153. ISSN 0022-2437.
- [15] GRUNDY, T. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 2006, Vol. 15, Iss: 5, pp. 213-229. ISSN 1086-1718.
- [16] GUENZI, P.; PELLONI, O. The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, 2004, Vol. 15, Iss: 4, pp. 365-384. ISSN 0956-4233.
- [17] HANZELKOVÁ a kol. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [18] HERCÍK, P. *Konkurence ve vybraných fitness klubech v regionu Praha*. Praha, 2011. 90 s. Diplomová práce na FTVS UK. Vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Eva Čáslavová.
- [19] HOFFMAN, D. BATESON, J. *Services Marketing: Concepts, Strategies, and Cases*. 4. Edition. South-Western College Pub, 2010. 480 s. ISBN 978-1439-0393-97.
- [20] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing., 1992. 365 s. ISBN 80-85424-83-5.
- [21] HOUBEN, G.; LENIE, K.; VANHOOF, K. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 1999, Vol. 26, Iss: 2, pp. 125-135. ISSN 0167-9236.
- [22] HOWAT, G.; MURRAY, D.; CRILLEY, G. The relationships between service problems and perceptions of service quality, satisfaction, and behavioral intentions of Australian public sports and leisure center customers. *Journal of Park and Recreation Administration*, 1999, Vol. 17, Iss: 2, pp. ISSN 0735-1968.
- [23] CHANG, K.; CHELLADURAI, P. System-based quality dimensions in fitness services: development of the scale of quality. *The Service Industries Journal*, 2003, Vol. 23, Iss: 5, pp. 65-83. ISSN 0264-2069.
- [24] JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [25] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [26] KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [27] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnost a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

- [28] KOLOUCH, V.; KOLOUCHOVÁ, L. *Kondiční kulturistika*. 1. Vydání. Praha: Olympia, 1990. 139 s. ISBN 80-7033-041-4.
- [29] KOLOUCH, V.; WELBURN, H. M. *Začínáme ve fitness*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1636-4.
- [30] KOTLER, P. *Marketing management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. Přepřacované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [31] KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. Přel. V. Dolanský; S. Jurnečka. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [32] KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [33] KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing management*. 12. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [34] KOUTHOURIS, C.; ALEXANDRIS, K. Can service quality predict customer satisfaction and behavioral intentions in the sport tourism industry? An application of the SERVQUAL model in outdoors petting. *Journal of Sport Tourism*, 2005, Vol. 10, Iss: 2, pp. 101-111. ISSN 1477-5085.
- [35] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [36] KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [37] LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [38] LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [39] LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [40] LOVELOCK, CH.; WIRTZ, J. *Services marketing: people, technology, strategy*. 6. Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007. 642 p. ISBN 0-13-187552-3.
- [41] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3. Přepřacované vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
- [42] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [43] PAHL, N.; RICHTER, A. *Swot Analysis - Idea, Methodology and a Practical Approach*. 1. Auflage. Norderstedt: GRIN Verlag, 2009. 92 p. ISBN 978-3-640-30303-8.

- [44] PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumers perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 1988, Vol. 64, Iss: 1, pp. 5-6. ISSN 0022-4359.
- [45] PELSMACKER, P.; GEUENS, M.; BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [46] PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. *Fundamentals of Sport Marketing*. 1. Edition. Morgantown: Fitness Information Technology, 1996. 290 p. ISBN 1-885693-02-8.
- [47] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. Vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [48] REICHEL, F. F. *The Loyalty Effect. The Hidden Force, Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. 1. Edition. Harvard Business Press, 2001. 323 p. ISBN 1-57851-687-0.
- [49] ROBINSON, L. Customer Expectations of Sport Organizations. *European Sport Management Quarterly*, 2006, Vol. 6, Iss: 1, pp. 67-84. ISSN 1618-4742.
- [50] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. Přepřacované vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [51] SOLOMON, M. R.; MARSHALL, G. W.; STUART, E. V. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- [52] SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [53] STACKEOVÁ, D. *Fitness programy. Teorie a praxe*. 2. Vydání. Praha: Galén, 2008. 209 s. ISBN 978-80-7262-541-3.
- [54] STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [55] SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod. Teorie a praxe*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
- [56] ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
- [57] ŠÍMA, J.; RUDA, T. Customer Perception of Service Quality in Sport. *Acta Universitatis Carolinae Kineanthropologica*, 2011, Vol. 47, Iss: 2, pp. 68-77. ISSN 1212-1428.
- [58] ŠÍMA, J., RUDA, T. Conceptualization of Methods Designed to Evaluation Service Quality in Sport. *Acta Universitatis Carolinae Kineanthropologica*, 2012, Vol. 48, Iss: 2. ISSN 1212-1428.

- [59] THEODORAKIS, N.; ALEXANDRIS, K.; RODRIGUEZ, P.; SARMENTO, P. J. Measuring customer satisfaction in the context of health clubs in Portugal. *International Sports Journal*, 2004, Vol. 8, Iss: 1, pp. 44-53. ISSN 1094-0480.
- [60] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [61] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [62] VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [63] WOOLF, J. Competitive Advantage in the Health and Fitness Industry: Developing Service Bundles. *Sport Management Review*, 2008, Vol. 11, Iss: 1, pp. 51-75. ISSN 1441-3523.
- [64] YILDIZ, S. M.; KARA, A. A re-examination and extension of measuring perceived service quality in physical activity and sports centres (PSC): QSport-14 scale. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2012, Vol. 13 No. 3, pp. 189-208. ISSN 1464-6668.
- [65] ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. Přpracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [66] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje:

- [67] BusinessInfo.cz. Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP [online]. 2007. [cit. 2012-11-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/#b24>>.
- [68] BusinessVize. Word of mouth moderni strasak každého businessu [online]. 2011. [cit. 2012-11-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/zakaznici/word-of-mouth-moderni-strasak-kazdeho-businessu>>.
- [69] Český statistický úřad [online]. 2013. [cit. 2013-02-01]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/okres_praha_zapad>.
- [70] EXPRESKA [online]. 2013. [cit. 2013-02-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.expreska.cz/fitness-expreska-hostivice>>.
- [71] iDNES.CZ/EKONOMIKA. Češi utratí za fitness stovky milionů, teď přicházejí nízkonákladová centra [online]. 2012. [cit. 2013-02-17]. Dostupné z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/prichazi-nizkonakladova-fitness-centra-f0n-eko_euro.aspx?c=A120606_144303_eko_euro_neh>.

- [72] ManagementMania.com – Analýza 5F (Five Forces) [online]. [cit. 2012-11-07]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/analyza-5f/>>.
- [73] Multifunkční centrum Štěchovice [online]. 2009, [cit. 2013-02-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.mfcstechovice.cz/>>.
- [74] SPIRIT [online]. [cit. 2013-02-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.centrum-spirit.cz/>>.
- [75] Sport - Wellness club Zuzana [online]. [cit. 2013-02-06]. Dostupné z WWW: <[http:// http://www.clubzuzana.cz/](http://http://www.clubzuzana.cz/)>.
- [76] Strateg.cz – Strategická situační analýza [online]. [cit. 2012-11-01]. Dostupné z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html />.
- [77] STŘELEČ, J. SWOT analýza [online]. [cit. 2012-11-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody-1/swot-analyza> >.
- [78] Studio Ella [online]. [cit. 2013-02-07]. Dostupné z WWW: <<http://http://www.studio-ella.cz/>>.

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. I:	Seznam obrázků
Příloha č. II:	Seznam tabulek
Příloha č. III:	Seznam grafů
Příloha č. IV:	Dotazník předkládaný zákazníkům zkoumaných sportovních center a kompletní výsledky dotazníkového šetření
Příloha č. V:	Dotazník předkládaný vedoucím vybraných fitness center
Příloha č. VI:	Struktura rozhovoru s manažery/vedoucími fitness center
Příloha č. VII:	Ceníky poskytovaných služeb zkoumaných fitness center
Příloha č. VIII:	Administrativní členění, Praha – západ k 1. 1. 2007

Příloha č. I: Seznam obrázků

Obrázek 1	Model spokojenosti zákazníků
Obrázek 2	Mapa konkurenčních skupin (leteckých společností)
Obrázek 3	QSport – 14 scale – dimenze kvality
Obrázek 4	Přímé písemné dotazování
Obrázek 5	Operacionalizace – konstrukty dotazníku
Obrázek 6	Oblasti situační analýzy
Obrázek 7	SWOT analýza
Obrázek 8	Model pěti sil podle Michaela Portera
Obrázek 9	Mapa konkurenčních skupin z hlediska geografického pokrytí
Obrázek 10	Mapa konkurenčních skupin z hlediska nabízeného sortimentu

Příloha č. II: Seznam tabulek

Tabulka 1	Vybrané ukazatele, Praha- západ k 31. 1. 2011
Tabulka 2	PEST analýza konkurenčního prostředí Praha - západ
Tabulka 3	Ceník klubu EXPRESKA Hostivice platný k 31. 12. 2012
Tabulka 4	SWOT analýza EXPRESKY
Tabulka 5	SWOT analýza Multifunkčního centra Štěchovice
Tabulka 6	Možnosti využívání Sport – Wellness klubu Zuzana
Tabulka 7	SWOT analýza Sport – Wellness klubu Zuzana
Tabulka 8	SWOT analýza Sportovního centra SPIRIT
Tabulka 9	Možnosti využívání Studia Ella
Tabulka 10	SWOT analýza Studia Ella
Tabulka 11	Výsledky výzkumu hodnocení kvality a ceny klientelou zkoumaných fitness center
Tabulka 12	Profil průměrného zákazníka fitness center na Praze - západ
Tabulka 13	Rozdílné tendence klientů pražských klubů a klientů fitness center na Praze - západ

Příloha č. III: Seznam grafů

- Graf 1 Možnosti využívání klubu zákazníci
- Graf 2 Návštěvnost MFC z hlediska četnosti
- Graf 3 Návštěvnost MFC z hlediska dlouhodobosti
- Graf 4 Využití poskytovaných služeb MFC
- Graf 5 Technická vybavenost MFC
- Graf 6 Propagace Sport – Wellness klubu Zuzana
- Graf 7 Důvody k počáteční návštěvě Sport - Wellness klubu Zuzana
- Graf 8 Odborné znalosti a dovednosti personálu
- Graf 9 Propagace Sportovního centra SPIRIT
- Graf 10 Dostupnost Sportovního centra SPIRIT
- Graf 11 Důvody změny fitness centra na Sportovní centrum SPIRIT
- Graf 12 Možnosti využití Studia Ella
- Graf 13 Doba, za kterou se zákazníci dostanou do Studia Ella
- Graf 14 Návštěvnost Studia Ella z hlediska dlouhodobosti
- Graf 15 Využití nabízených služeb Studia Ella
- Graf 16 Mapa konkurenčních skupin z hlediska ceny a kvality hodnocené klientelou

Příloha č. IV: Dotazník předkládaný zákazníkům zkoumaných sportovních center a kompletní výsledky dotazníkového šetření

Dobrý den,

jsme rádi, že navštěvujete naše multifunkční centrum. Vaše spokojenost je pro nás velmi důležitá. Dovolujeme si Vás proto požádat o pár minut Vašeho času na vyplnění následujících otázek. Dotazník je zcela anonymní a veškeré údaje budou použity pouze pro účely osobního výzkumného projektu. Vámi zvolené varianty odpovědi zakřížkujte, případně, pokud Vás o to požádáme, vyplňte do vyhrazeného prostoru.

Dotazníkové šetření		SE	EX	CZ	SP	MFC	Total	
		103	76	104	100	100	483	100%
1) V současné době využívám služby jako?								
a)	člen klubu		49	91			140	29%
b)	zákazník využívající permanentky	77	27	13	52	36	205	42,4%
c)	zákazník jednorázových vstupů	25			48	64	137	24,7%
d)	zákazník doplňkových služeb	12		22		38	72	28,4%
2) Jak jste se dozvěděl/a o fitness centru?								
a)	z reklamních letáků	12	21	13	17	6	69	14,25%
b)	z internetu	9	27	3	2	12	53	11%
c)	od přátel	63	25	70	64	70	292	60,5%
d)	z jiného zdroje	19	3	18	17	12	69	14,25%
3) Jak hodnotíte dostupnost fitness centra?								
a)	velmi dobrá	68	18	66	32	33	217	44,9%
b)	dobrá	30	25	36	52	43	186	38,5%
c)	přijatelná	5	28	2	16	24	75	15,5%
d)	nepřijatelná		5				5	1,1%
4) Jak dlouho již využíváte služby fitness centra?								
a)	méně než 3 měsíce	6	23	7	19	18	73	15,1%
b)	3 - 6 měsíců	6	29	9	27	5	76	15,7%
c)	7 měsíců až 1 rok	14	16	16	31	9	86	17,8%
d)	více než 1 rok méně než 2 roky	61	8	18	23	22	132	27,4%
e)	2 roky a více	16		54		46	116	24%
5) Z jakého důvodu jste začal/a využívat služby fitness centra? (můžete označit 1-7 odpovědí)								
a)	fyzické kondice/zájem o zdraví/vypracování postavy	78	63	76	66	56	339	70,2%
b)	cvičení považuji za zábavu	36	27	57	41	34	195	40,4%
c)	doporučení známého	9	21	8	6	9	53	11%
d)	vybavení fitness centra	14	13		14	2	43	8,9%
e)	cenová dostupnost	10	18	16	15	21	80	16,6%
f)	blízké k mému bydlišti/pracovišti/škole	53	39	55	39	54	240	49,7%
g)	jiné	3		3		1	7	1,4%

6) Jak často navštěvujete fitness centrum?								
a)	každý den	7	6		3	7	23	4,8%
b)	2 - 3 x za týden	70	35	70	39	40	254	52,6%
c)	jednou týdně	18	28	29	44	39	158	32,7%
d)	jednou za 14 dní	3	7	5	10	14	39	8,1%
e)	jednou za měsíc	5			2		7	1,4%
f)	méně než jednou měsíčně				2		2	0,4%
7) Jaký čas Vám průměrně zabere cesta do fitness centra?								
a)	do 5 minut	35	19	42	30	33	159	33%
b)	6 - 15 minut	44	30	46	57	50	227	47%
c)	16 - 30 minut	19	20	13	10	15	77	16%
d)	31 minut až 1 hodina	2	6	3	3	2	16	3%
e)	více než 1 hodina	3	1				4	1%
8) Studio Ella - Které služby pravidelně využíváte? (můžete označit více odpovědí)								
a)	posilovna	62						
b)	H.E.A.T. program	46						
c)	be fit	6						
d)	bosu	13						
e)	power jóga	6						
f)	pilates	16						
g)	kruhový trénink	3						
h)	zumba	4						
ch)	jumping	19						
i)	břišní pekáč	5						
j)	jiné	13						
8) EXPRESKA - Které služby pravidelně využíváte? (můžete označit více odpovědí)								
a)	kruhový trénink		74					
b)	SLIM BELLY		30					
c)	výživové poradenství		8					
d)	jiné							
8) Club Zuzana - Které služby pravidelně využíváte? (můžete označit více odpovědí)								
a)	funkční trénink			44				
b)	aerobik			18				
c)	spinning			66				
d)	wellness			13				
e)	solárium			16				
f)	výživové poradenství			8				
g)	masáže			16				
h)	jiné			49				
8) Sportovní centrum SPIRIT - Které služby pravidelně využíváte? (můžete označit více odpovědí)								
a)	posilovna				53			

b)	squash				35			
c)	zumba				3			
d)	power joga				13			
e)	pilates				16			
f)	EMP				16			
g)	alpinning				17			
h)	body space				6			
ch)	beach volejbal				5			
i)	jiné				25			

8) MFC Štěchovice - Které služby pravidelně využíváte? (můžete označit více odpovědí)

a)	posilovna					30		
b)	tenis					41		
c)	beach volejbal					10		
d)	zumba					9		
e)	aerobik					16		
f)	slender life stoly					15		
g)	solárium					5		
h)	sauna					3		
ch)	jiné					53		

9) Jste spokojen/a se stávající nabídkou poskytovaných služeb?

a)	ano	94	69	98	99	89	449	93%
b)	ne	9	7	6	1	11	34	7%

10) Jak hodnotíte nabídku doplňkových služeb (sportovní oblečení, výživné nápoje, atd.)?

a)	vynikající	24	6	13	17	6	66	13,7%
b)	dobrá	61	31	68	58	48	266	55,1%
c)	vyhovující	17	36	23	25	33	134	27,7%
d)	nevyhovující	1	3			13	17	3,5%

11) Jak hodnotíte hygienické a estetické prostředí fitness centra?

a)	velmi dobré	50	32	42	51	40	215	44,5%
b)	dobré	49	38	62	46	51	246	51%
c)	špatné	3	5		3	9	20	4,1%
d)	velmi špatné	1	1				2	0,4%

12) Jak hodnotíte přístup personálu k zákazníkům (recepční, obsluha doplňkových služeb)?

a)	velmi dorý	81	44	81	43	42	291	60,2%
b)	dobrý	21	29	23	54	57	184	38,1%
c)	špatný	1	3		3	1	8	1,7%
d)	velmi špatný							

13) Jak hodnotíte odborné znalosti a dovednosti personálu (trenérů, instruktorů)?

a)	vynikající	42	23	67	35	37	204	42,2%
b)	dobré	56	45	34	63	54	252	52,2%

c)	vyhovující	5	8	3	2	8	26	5,4%
d)	nevyhovující					1	1	0,2%
14) Jak hodnotíte technickou vybavenost (zařízení, posilovací stroje, atd.) fitness centra?								
a)	velmi dobrá	37	11	42	34	14	138	28,6%
b)	dobrá	65	54	54	57	63	293	60,7%
c)	špatná	1	11	8	9	20	49	10,1%
d)	velmi špatná					3	3	0,6%
15) Cenu, kterou platíte za cvičební jednotku, považujete za:								
a)	velmi důležitou	9	12	16	24	17	78	16,1%
b)	důležitou	68	44	53	54	61	280	58%
c)	méně důležitou	24	19	34	21	17	115	23,8%
d)	nepodstatnou	2	1	1	1	5	10	2,1%
16) Cena, kterou platíte za cvičební jednotku, je:								
a)	vynikající	12	8	16	11	17	64	13,3%
b)	dobrá	56	31	58	64	61	270	55,9%
c)	vyhovující	34	35	30	25	22	146	30,2%
d)	nevyhovující	1	2				3	0,6%
17) Doporučil/a byste fitness centrum jiným lidem?								
a)	ano	101	72	104	100	94	471	97,5%
b)	ne	2	4			6	12	2,5%
18) Navštěvujete i jiná sportovní centra?								
a)	ano, jaká	28	22	37	42	55	184	38,1%
b)	ne	75	54	67	58	45	299	61,9%
V případě, že ANO je to...								
a)	plánovaná trvalá změna zařízení	1					1	0,5%
b)	příležitostní návštěva jiného zařízení	8	11	17	21	26	83	45,1%
c)	souběžná návštěva jiného zařízení	19	11	20	21	29	100	54,4%
19) Navštěvoval/a jste v minulosti i jiná sportovní centra?								
a)	ano, jaká	75	33	66	56	64	294	60,9%
b)	ne, přeskočte otázku č. 20	28	43	38	44	36	189	39,1%
20) Z jakého důvodu jste přerušil využívání služeb ve svém předchozím sportovním centru a stal se zákazníkem tohoto fitness centra? (můžete označit více odpovědí)								
a)	nespokojenost s předchozím sport. centrem	8	9	10	8	10	45	15,3%
b)	cenově výhodnější nabídka v nynějším sport. centru	4	12	12	8	7	43	14,6%
c)	lepší vybavení a kvalita služeb nynějšího centra	6	4	8	9		27	9,2%
d)	změna bydliště, pracoviště či školy	43	14	33	25	39	154	52,4%
e)	doporučení od známého	3	5	12	17	9	46	15,6%
f)	jiné	16	5	17	8	8	54	18,4%

21) Plánujete do budoucna návštěvu jiného sportovního centra?								
a)	ano	38	24	33	42	52	189	39,1%
b)	ne	65	52	71	58	48	294	60,9%
22) Jaké je Vaše pohlaví?								
a)	žena	65	76	77	47	60	325	67,3%
b)	muž	38		27	53	40	158	32,7%
23) Jaký je Váš věk?								
a)	16 - 25 let	22	12	13	20	21	88	18,2%
b)	26 - 35 let	36	29	29	21	20	135	28%
c)	36 - 45 let	36	19	42	19	23	139	28,75%
d)	46 - 55 let	8	10	16	26	25	85	17,55%
e)	56 - 65 let	1	3	4	11	7	26	5,4%
f)	přes 65 let		3		3	4	10	2,1%
24) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?								
a)	bez vzdělání	1					1	0,2%
b)	základní vzdělání	1	2		3	5	11	2,3%
c)	středoškolské bez maturity	9	11	9	21	11	61	12,6%
d)	středoškolské s maturitou	51	35	49	48	49	232	48%
e)	vysokoškolské	41	28	46	28	35	178	36,9%
25) V současné době jsem:								
a)	zaměstnaný/OSVČ	78	44	78	70	72	342	70,8%
b)	nezaměstnaný	4	3	5	8	4	24	5%
c)	důchodce	1	3		5	5	14	2,9%
d)	student	11	9	9	14	14	57	11,8%
e)	na mateřské dovolené	9	17	12	3	5	46	9,5%

Vysvětlivky: SE – Studio Ella, EX - EXPRESKA, CZ – Club Zuzana, SP – Sportovní centrum SPIRIT, MFC – Multifunkční centrum Štěchovice

Příloha č. V: Dotazník předkládaný vedoucím vybraných fitness center

1) Na jaký způsob propagace fitness centra se zaměřujete?

- a) místní rozhlas b) reklamní letáky c) internet
e) jiné (uveďte)

2) Jak hodnotíte dostupnost fitness centra pro zákazníka?

- a) velmi dobrá b) dobrá c) přijatelná d) nepřijatelná

3) Jaká fitness centra považujete za hlavní konkurenci?

- a) fitness z okolí b) fitness centra z Prahy c) všechna sportovní či kulturní centra v okolí d) sportovní kluby e) jiné (uveďte).....

4) Nabídku služeb, kterou předkládáte zákazníkovi, považujete za:

- a) vynikající b) dobrou c) vyhovující d) nevyhovující

5) Kterou/é z nabízených služeb podle Vás zákazníci využívají nejvíce?

6) Čím si myslíte, že je to způsobené:

- a) cenou b) ojedinelostí c) kvalitou d) módními trendy b) ročním obdobím
e) jiné (uveďte)

7) Myslíte, že jsou zákazníci spokojeni se stávající nabídkou poskytovaných služeb?

- a) ano b) ne

Pokud jste označil/a NE, uveďte prosím, co myslíte, že zákazníci postrádají.

.....

8) Jak hodnotíte nabídku doplňkových služeb (možnost nákupu sportovního oblečení a výživných nápojů)?

- a) vynikající b) dobrá c) vyhovující d) nevyhovující

9) Jak hodnotíte hygienické a estetické prostředí fitness centra?

- a) velmi dobré b) dobré c) špatné d) velmi špatné

10) Jak hodnotíte přístup personálu k zákazníkům?

- a) velmi dobrý b) dobrý c) špatný d) velmi špatný

11) Jak hodnotíte odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu?

- a) vynikající b) dobré c) vyhovující d) nevyhovující

12) Jak hodnotíte technickou vybavenost klubu (zařízení, posilovací stroje atd.)?

- a) velmi dobrá b) dobrá c) špatná d) velmi špatná

13) Cenu, kterou zákazníci platí za cvičební jednotku, považujete za:

- a) velmi důležitou b) důležitou c) méně důležitou d) nepodstatnou

14) Cenu, kterou zákazníci platí za cvičební jednotku, je:

- a) vynikající b) dobrá c) vyhovující d) nevyhovující

15) Na jaké zákazníky se zaměřujete (cílový zákazník):

bydliště zákazníka:

a) místní b) do 5km c) do 10km d) do 20km e) více jak 20km

pohlaví zákazníka:

a) muž b) žena

věk zákazníka:

a) 16 - 25 let b) 26 - 35let c) 36 - 45let d) 46 - 55let e) 56 – 65 let f) přes 65 let

17) Provádíte průzkumy spokojenosti zákazníků Vašeho fitness centra?

a) ano, pravidelně b) ano, příležitostně c) ne

Příloha č. VI: Struktura rozhovoru s manažery/vedoucími fitness center

Klub

- představení
- historie
- charakteristika

Služby

- jaká je nabídka klubu
- jaké jsou možnosti využití klubu

Cílová skupina

- kdo je zákazníkem
- kdo je potencionálním zákazníkem
- jak dochází k oslovení

Konkurence

- kdo jsou hlavní konkurenti
- zhodnocení trhu

1. Jaké jsou legislativní, společenské, ekonomické a politické návaznosti fitness centra?
2. Jaké jsou cíle Vašeho fitness centra?
3. Od jakého výrobce a dovozce máte posilovací stroje?
4. Chtěl byste obměnit či rozšířit nabídku služeb?
5. Máte nějaké strategie cenové tvorby?
6. Máte nějaké výhody pro zákazníky, týkající se cen za služby?
7. Jaké způsoby distribuce využíváte?
8. Jaké způsoby komunikačního mixu využíváte?
9. Zmaňujete se na image firmy? (atmosféra jakou má působit provozovna na zákazníka, vybavení provozovny, čistota, komfort provozovny)
10. Máte nějaké dotace na fitness centrum od státu? Možnost projektů a grantů?
11. Návštěvnost fitness centra
12. Jaké jsou možnosti zajištění kvalifikovaných zaměstnanců v této lokalitě?
13. Analýza konkurence – kdo jsou konkurenti, jak získáváte informace o konkurenci, jaké využíváte konkurenční strategie?

Příloha č. VII: Ceníky poskytovaných služeb zkoumaných fitness center

1) EXPRESKA

Členství	Kč	Registrační poplatek
1 týden	390,-	600 Kč
1 měsíc	690,-	600 Kč
3 měsíce	2070,-	600 Kč
6 měsíců	4140,-	600 Kč
1 rok	7080,-	600 Kč
výživové poradenství	250,-	
Permanentky		
5 vstupů	323,-	jednorázové akce - slevové portály
15 vstupů	969,-	
Jednorázové vstupné		
kruhový trénink	190,-	
výživové poradenství	400,-	

2) Sportovní centrum SPIRIT

Permanentky	10 vstupů	20 vstupů	1 měsíc	3 měsíce	6 měsíců	1 rok
posilovna	820 Kč		890 Kč	2 430 Kč	4 560 Kč	8 280 Kč
skupinové lekce	800 Kč	1 400 Kč				
body space	1 400 Kč	2 400 Kč				
fitness trenér	4 500 Kč	8 000 Kč				
	10 vstupů		20 vstupů		40 vstupů	
squash (16:00 - 22:00)	1 750 Kč		3 400 Kč		6 400 Kč	
Jednorázové vstupné	Kč					
posilovna	90,-					
skupinové lekce	85,-/1 hod.					
body space	160,-/30 min					
alpinning	120,-/1 hod.					
beach volejbal	200,- (půjčení balónu 40,-)/1 hod.					
squash (do 16:00)	150,-/1 hod.					
squash (16:00 - 22:00)	180,-/1 hod.					
squash trenér	200,-/1 hod.					
fitness trenér	500,-/1 hod.					

3) Multifunkční centrum Štěchovice

	Cena		Záloha v Kč
Tenisový kurt	Dospělí:	120,- Kč/hod.	Tenis.raketa: 200,-
Antuka	Děti do 15 let + senioři:	60,- Kč/hod.	
Umělý povrch	Časová vstupenka:	10. hodina – zdarma	
	Permanentka - 10 hodin:	1.000,-Kč	
Hřiště na plážový volejbal	Dospělí:	200,- Kč/hod.	Míč: 200,-
	Děti do 15 let + senioři:	100,- Kč/hod.	
	Časová vstupenka:	10. hodina zdarma	
Hřiště s umělým povrchem	Dospělí:	160,- Kč/hod.	Míč: 200,-
	Děti do 15 let + senioři:	80,- Kč/hod.	
	Časová vstupenka:	10. hodina zdarma	
Fitness - posilovna	Dospělí:	70,- Kč	
	Časová vstupenka:	10. hodina - zdarma	
	Permanentka na 1 měsíc:	600,- Kč	
Slender life stoly	1 návštěva:	140,- Kč / 70 minut	
	Permanentka na 4 měsíce:	1 250,- Kč/10 návštěv	
	Rollo table – stroj na celulitidu:	35,- Kč / 10 minut	
	Rollo table – permanentka:	140,- Kč / 50 minut	
		250,- Kč/ 100 minut	
	Slender life stroje + Rollo table – permanentka:	400,- Kč/ 400 minut	
		1 500,-Kč / 10 návštěv	
Sauna	Sauna (1-6 osob)	1 osoba: 250,- Kč/hod.	
		2 - 3 osoby: 300,- Kč/hod.	
		4 a více osob:	
		80,- Kč/osoba/hod.	
		20,- Kč	
	Zapůjčení ručníku a prostěr.:	v ceně sauny	
Společenský sál	250,- Kč/hod. - 700,- Kč/hod.		

4) Sport – wellness club Zuzana

Členství	Kč	Registrační poplatek
1 měsíc (kredit. systém)	min. 800,-	250 Kč
člen	Sportovní část 80 Kč - 100 Kč	
Permanentky	dle aktuálních akcí	
Jednorázové vstupy (nečlen)	Sportovní část 116 Kč - 145 Kč	

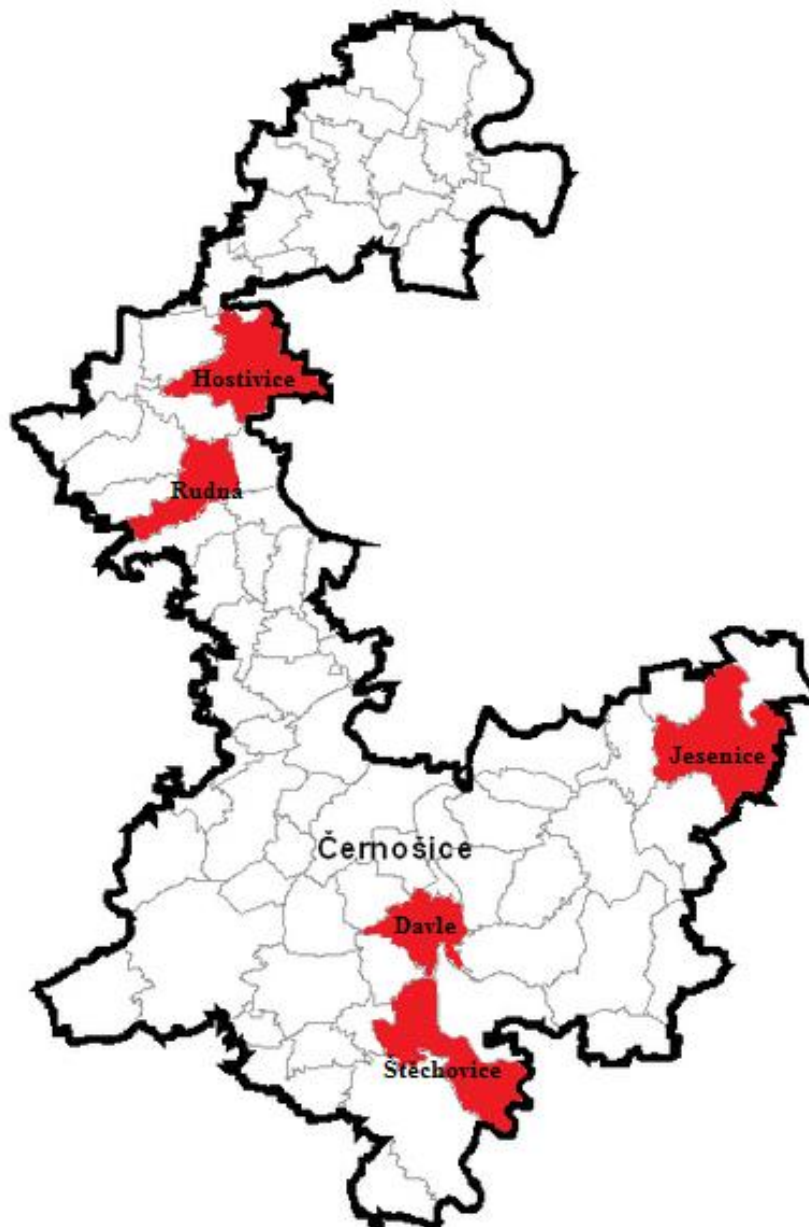
5) Studio Ella

Permanentky	Kč	Vratná záloha za kartu
Ella credit (kredit. systém)	min. 1000,-	100 Kč
platnost	6 měsíců	
zvýhodnění	5 % sleva (7 % sleva - senior, student)	
Spirální Stabilizace Páteře (SSP)	2000,- (10 vstupů)	
Jednorázové vstupné	Kč	Kč (senioři, studenti)
posilovna 7:00 - 14:00	90,-	80,-
posilovna 14:00 - 22:00	100,-	90,-
posilovna 30 min.	50,-	50,-
cvičení 7:00 - 14:00	90,-	80,-
cvičení 14:00 - 22:00	100,-	90,-
bosu, EU Step	110,-	100,-
cvičení těhulky, jumping	120,-	120,-
Spirální Stabilizace Páteře (SSP)	250,-	250,-
H.E.A.T. program	140,-	140,-
cvičení rodičů s dětmi	90,- + sourozenec 45,-	90,-
solárium	12,- (s Ella creditem 10,-)	
Ping - pong	80,-/1 osoba	

Příloha č. VIII: Administrativní členění, Praha – západ k 1. 1. 2007

Výzkumu se zúčastnilo pět sportovních center, které se nachází v oblasti Prahy - západ, konkrétně v červeně znázorněných oblastech na obrázku, tedy v Hostivici, Rudné u Prahy, Štěchovicích, Davli a Jesenici u Prahy.

Obrázek: Administrativní členění, Praha – západ k 1. 1. 2007



Zdroj: Český statistický úřad, vlastní úprava (2013)